

أيه نسبة العمال و الفلاحين من التعديلات الدستورية ؟

أبعاد تطبيق أسلوب
الرعاية المهنية
« دراسة تحليلية
في بعض
القطاعات الخدمية
بمحافظة الشرقية »

إنصاف المؤمن له
في معاملته التأمين

العمال

و

التجارة

AL MAL

WALTEGARA

مالية • اقتصادية - عامة
تصدر شهريا - العدد ٤٥٤
شهر فبراير - ٢٠٠٧
السعر جنيهاً



تمثل

شركة مصر / شبين الكوم للغزل والنسيج صناعة الغزل والنسيج

واجهة مصر الصناعية المتقدمة في هذا المجال - وتلك الحقيقة يؤكدها حجم ونوعية إنتاجها من الغزل وكذلك الإقبال المطرد الذي يلاقىه إنتاجها من هذه الغزول في أسواق العالم شرقاً وغرباً .
- والشركة تفخر بإنتاجها المنطور والمتنوع من الخيوط : السميكة - والمتوسطة - والرفيعة وكلها تتطابق وأرقى المواصفات العالمية .
- قطع - ١٠٠ %

- الطرف المفتوح : من نمرة ٨ إلى نمرة ١٨ (O.E) .

- الغزل الحلقي : من نمرة ٢٤ إلى نمرة ٤٠ مسرحة وممشطة مفردة ومزوية للنسيج والتريكو .

- ومن النمر الرفيعة : من نمرة ٥٠ إلى ٩٤ ممشطة مفردة ومزوية للنسيج والتريكو .

- خيوط الحياكة : من نمرة ٢٠ إلى نمرة ٩٤ .

- الخيوط المخلوطة :

- بوليمتر / قطن ، بوليمتر / فسكوز .

من نمرة ١٨ إلى نمرة ٤٠ مسرحة للنسيج والتريكو مفردة ومزوية .

- خيوط الشانوهات بأنواعها المختلفة .

- الإكريلك :

وقد أضافت إلى إنتاجها المتميز من القطن والمخلوط والطرف المفتوح خطاً جديداً لإنتاج الآتي :

• غزل الإكريلك : من نمرة ٢٨ متري إلى ٥٠ نورمال وهى بالك نسيج أو تريكو بالنظام الصوفى .

• غزل الإكريلك قطن / قطنى ٥٠ / ٥٠

وتفوز أسواق الشركة أسواق أوروبا وآسيا حيث تقوم بتصدير معظم إنتاج مصانعها من خيوط الغزول المختلفة إلى مجموعة دول الاتحاد الأوربي - وبهاقي دول أوروبا الغربية - وأسواق دول أوروبا الشرقية - وأسواق الولايات المتحدة

الأمريكية - كندا - اليابان - تايوان - وسوريا - قبرص - تركيا - لبنان .

الإدارة والمصانع : شبين الكوم

تليفون : ٣١٤٠٠٠ - ٣١٤٢٠٠ - ٣١٤٣٠٠ (٠٤٨)

المكاتب : - الإسكندرية ت : ٤٨٣٣١٨٤ - ٤٨٦٥٢٣٦

- القاهرة ت : ٣٥٤٠٤٩٧

Fax : (٠٤٨) 314100

مجلة العمال والتجارة

علمية - اقتصادية - مالية - عامة - تصدر شهريا

العدد ٤٥٤ - فبراير ٢٠٠٧ م

رئيس التحرير
أ. د / كامل عمران

رئيس التحرير
أ. د / طلعت أسعد عبد الحميد

رئيس مجلس الإدارة ورئيس التحرير
أحمد عاطف عبد الرحمن

❖ في هذا العدد ❖

صفحة

٢

كلمة التحرير

■ أين نسبة العمال والفلاخين من التعديلات الدستورية
رئيس التحرير

٤

■ أبعاد تطبيق أسلوب الرعاية المهنية

« دراسة تحليلية في بعض القطاعات الخدمية بمحافظة الشرقية »

إعداد الدكتور / محمد نجيب صبرى محمود

٣٧

■ تحليل لمبررات وآثار المبالغ والمعدلات الحكيمة في الضريبة

على دخل الأشخاص الطبيعيين طبقاً للقانون ٩١ لسنة ٢٠٠٥ م

(الجزء ١)
دكتور/ عادل التابعى عبده الغزناوى

٤٦

■ إنصاف المؤمن له في معاملة التأمين

بقلم الأستاذ / طارق عامر بابكر

هيئة المحكمين

المحاسبة والضرائب :

- أ. د عبد المنعم محمود
- أ. د منير محمود سالم
- أ. د شوقي خاطر
- أ. د عبد المنعم عوض الله
- أ. د محمود الناقى
- أ. د أحمد حجاج
- أ. د أحمد الحابرى
- أ. د منصور حامد

إدارة الأعمال :

- أ. د محمد سعيد عبد الفتاح
- أ. د حسن محمد خير الدين
- أ. د شوقي حسين عبد الله
- أ. د محمود صادق باززع
- أ. د على محمد عبد الوهاب
- أ. د عبد المنعم حبانى جند
- أ. د عبد الحميد بهجت
- أ. د محمد محمد إبراهيم
- أ. د فتحي على محرم
- أ. د السيد عبده ناجى
- أ. د محمد عثمان
- أ. د أحمد فهمى جلال
- أ. د فريد زين الدين
- أ. د نسيت إدريس
- أ. د عبد العزيز مخيمر

الاقتصاد والإحصاء والتأمين :

- أ. د أحمد القننور
- أ. د عبد الحفيظ أبو العلا
- أ. د حميدية زهران
- أ. د سمير طوبار
- أ. د إبراهيم مهدى
- أ. د صقر أحمد صقر
- أ. د نشأت فهمى
- أ. د عادل عبد الحميد عز
- أ. د العشرى حسين درويش
- أ. د رضا العدل
- أ. د نادية مكاوى
- أ. د المعتز بالله جبر
- أ. د محمد الزهار

القسم الأول خاص بنشر الأبحاث الحكيمة وفقاً لقواعد النشر العلمى المتعارف عليها عن طريق الأسانذكل فى تخصصه

نصن النسخة

الاشتراكات

جمهورية مصر العربية جنيهان

ليبيا ٥٠٠ درهم	سوريا ٥٠ ل.س
السودان ٤٠ جنيه	لبنان ٢٥٠٠ ليرة
الجزائر ٥ دينار	العراق ١٠٠٠ قس
الكويت ٨٠٠ فلس	الأردن ١ دينار
دول الخليج ١٠ دراهم	السعودية ١٠ ريالات

• الاشتراكات السنوية ٢٤ جنيه مصرى داخل

جمهورية مصر العربية أو ما يعادلها بالدولار

الأمريكى فى جميع الدول العربية .

• ترسل الاشتراكات بشيك أو حواله بريدية

باسم مجلة المال والتجارة على العنوان أدناه .

• الإعلانات يتفق عليها مع الإدارة .

أين نسبة العمال والفلاحين من التعديلات الدستورية

بقلم محاسب / أحمد عاطف عبد الرحمن

رئيس مجلس الإدارة

نسبة العمال

والفلاحين لا يوجد لها مثل في العالم وضعنا لها من المواصفات والمعايير بحيث يتم تفصيلها على أشخاص بعينهم بالذات فيخرجوا علينا كل سنة بمعايير العامل ومواصفات الفلاح ... وهكذا نسير من سئ إلى أسوأ تحت راية ومدعاة المكاسب الثورية .

الثورة عندما قامت كان

شعارها المساواة والعدالة بين أفراد الشعب دون التفرقة بين هذا وذاك حسب ملبسه أو علمه أو ثقافته ولكن هذه النسبة أعطت مميزات لفئة من الشعب على حساب مجموع الشعب ، لماذا لا يتركون حرية الاختيار للشعب أليس له إرادة يعرف بها الصالح من الطالح .

إن في ثبات هذه

النسبة وعدم إلغائها

في إرادة شعب في العملية الانتخابية التي مازال التلاعب فيها والصناديق الخشبية التي تخفى الحقيقة وسط ظلامها



الحالك والشعب يرى ما يحدث في العالم ويشاعة ما يجري عندنا وأين الصناديق الزجاجية الشفافة التي تلقى فيها الأصوات بكل وضوح وشفافية كاشفة عن رأى وإرادة شعب أما الظلام مازال يرتفع فيه الخفافيش الضالة ولا يريد حكامنا الخروج منها إلى عالم الشفافية والوضوح .

لقد تناولت

التعديلات المقترحة والتي دارت من حولها الكثير من المناقشات وكان الأجدر أن يناقش الدستور بكامله مادة مادة لقد مضى على الدستور الحالي عشرات السنين وأصبح الحال غير الحال والنظام السياسي والاقتصادي يختلف كثيراً عن الماضى وقد صدر الدستور محل التعديل منذ نصف قرن .

إن نسبة العمال

والفلاحين هذه النسبة الضالة التي فرضت علينا في الزمن الغابر لإرضاء رغبات وشهوات في نفس من حكمونا يريدونها كما يشاؤون ولو على حساب شعب ومصيرامة .

نسبة ليس لها من

اساس أو مرجع بل جاءت لتحقيق الأهداف والأغراض للتلاعب

وحرية تحريرها لكى تعبر
عن الواقع وتعيش الشعب
وتعيش معه .

إننا فنأشد الحكومة

بإعادة الصحف القومية
إلى أصلها الذى قامت عليه
قبل الثورة حيث كان أصحابها
سواء أكانوا أفراداً أو مؤسسات
أو شركات بالإئفاق عليها
لديهم حساب الريح والخسارة
بدلاً من الفوضى الحالية
التي تعتمد فى جميع أزماتها
على خزينة المجلس الأعلى
للصحافة لتمويل وسد
العجز رغم أن أعدادها فى
تناقص مستمر إذا ما قورنت
بالصحف المستقلة والتي
تتسابق معها من حيث الأداء
والأسلوب حتى تلاقى نجاح
فى الشارع المصرى .

إن المحاسبة الغالبة فى

الصحف القومية كان من
نتائجها ما هو منشور ومعلن
عن الفساد الذى استشرى فى
كافة المؤسسات واستنزاف المال
العام بأسلوب لم يسبق له
مثيل من الاستيلاء على
أموال الضرائب والتأمينات
وكلها حقوق دولة ثم تم
تحصيلها لحسابها ثم تم
الاستيلاء عليها فى فساد

منقطع النظير ■

موجودة على الأرض إلا
بمواصفات من وضعوها
وبأنها تفقد الدستور
الحالى والقادم أهم
عنصرين وهى المساواة
والعدالة .

كما نأمل أن تتخلص

وزارة الداخلية من
صناديقها السوداء لتنتهى
بذلك حقبة سوداء من
الزمن القابر عشناها
وسلبت فيها إرادتنا وتركنا
الجانب الأعظم من الشعب
بعيداً عن المشاركة السياسية
— نأمل فى ظل جو
التعديلات الدستورية
الحالى أن يشملها تعديل
أدواتها ووسائل أدائها
بشفافية تامة وكاملة كما
يوضحها ويظهرها صندوق
شفاف زجاجى أو
بلاستيك .

إننا فى حاجة إلى

تعديلات كثيرة فى كافة
جوانب الحياة ونتمنى أن
تزال السلطة الرابعة
المتمثلة فى الصحافة
القومية التى تحقق خسائر
بالمليارات لا تتمشى مع
أعداد توزيعها فالاتجاه إلى
صحافة جديدة تسير فى
خطوات سريعة إلى النجاح
من خلال تطوير أدائها

معناها الحجر على

إرادة شعب - وسلب
إرادة أمة والتأثير سلباً
على التشريعات التى
تصدر من خلال مجالس
تفقد لعنصر العلم
والثقافة .

إن الحجة القائلة

بأنها مكاسب ثورية لطبقة
العمال والفلاحين هذا
الادعاء يضحضه النتائج
مما يثبت أن هذه النسبة
الضالة قسمت المجتمع
مثل قطع من الأغنام -
لأن الأسرة المصرية كثيراً
ما يجتمع فيها جميع
الفئات التى قسمونا
إليها ، فالعامل والفلاح
والمثقف والرأسمالية
أحياناً يجمعهم بيت واحد
من أم واب واحد فمن أين
وجدت فكرة التقسيم
للأسرة الواحدة ولصالح
من ؟؟

إنها نسبة هدامة فلا

مثيل لها فى العالمين
المتحضر والمتخلف .

إننا فنأشد الرئيس

أن يشمل بالتعديل إلغاء
النسبة التى قسمت
المجتمع إلى طبقات غير



« أبعاد تطبيق أسلوب الرعاية المهنية »

دراسة تحليلية فى بعض القطاعات الخدمية بمحافظة الشرقية

إعداد الدكتور / محمد نجيب صبرى محمود

استاذ إدارة الأعمال المساعد

الدراسات العليا - قسم إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة الزقازيق

المبحث الأول

الإطار العام لمنهجية البحث

مقدمة :

تواجه المنظمات المصرية الكثير من التحديات فى ظل التحولات العالمية والمحلية والإقليمية ، ولا يقتصر ذلك على مواجهة المنافسة القوية فى تسويق المنتجات والخدمات ، بل أيضاً المنافسة على زيادة قدرة المنظمة على إدارة وتنمية الموارد البشرية والاحتفاظ بها ، خاصة فى ظل حرية انتقال رؤوس الأموال وإلغاء كافة القيود التى تعوق ذلك وفقاً لاتفاقية منظمة التجارة العالمية ، الأمر الذى يتطلب المراجعة المستمرة لكيفية إدارة وتنمية الموارد البشرية والعمل على تطويرها ، واستحداث نظم أكثر فعالية لتتواءم مع المتغيرات الجديدة.

وربما كان أسلوب الرعاية المهنية من أهم المفاهيم الحديثة الواجب تطبيقها فى البيئة المصرية ، حيث أوضحت الدراسات السابقة ، بأن الرعاية المهنية تساعد على تنمية المواهب القيادية والإدارية فى المنظمة ، والمساعدة على تنمية التكيف مع البيئة التنظيمية وثقافة المنظمة السائدة ، وزيادة قدرة الموارد البشرية فى الاندماج والالتزام والتطوير والإبداع داخل

المنظمات الخدمية المصرية وبما يتيح إظهار القدرات الفعلية لهم والمساهمة فى ظهور المنظمات دائمة التعلم.

فالرعاية المهنية (Mentor ship) تعنى توفير الثقافة والبيئة التنظيمية من خلال الراعى المهني (Mentor) وهو شخص أكثر سناً ، وأكثر خبرة ويقدم الدعم والتدريب والتوجيه والمساندة والصدقة والنصح والمساعدة فى التأقلم مع ثقافة المنظمة التى ينتمى إليها وتنمية مساره الوظيفي وإشباعه العديد من الحاجات الإنسانية ومن ثم فهو بمثابة الأب والأخ الكبير (فاطمة جاد الله ٢٠٠٠) (١).

كما أن مفهوم الرعاية المهنية (Gordon Shea, 1995) يعنى العلاقة بين شخصين تقوم على العناية والمشاركة والمساعدة حيث يستثمر أحد الطرفين وقته وحرفته وجهده فى زيادة تحسّن وتطوير وتنمية مهارة ومعرفة شخص آخر (٢).

إن التنافسية السائدة على مستوى المنظمات العالمية قد أعادت ضرورة الترابط بين المديرين والأفراد ، حيث يدرك كل من الطرفين الحاجة إلى وجود قيادة فعالة ، بالإضافة إلى أن إدارة الموارد البشرية فى المنظمات الخدمية المصرية أصبحت تتطلب مهارات

تختلف كثيراً عن المهارات التى كان يحتاجها المديرون سابقاً مما يجعلهم يعيدون الالتزام ببناء فرق العمل والتعاسك والولاء والتجديد ، وضرورة تنمية وتطوير تلك المهارات من خلال تدريب الموارد البشرية ، وتكوين علاقات فعالة قائمة على التوقعات الواضحة بين كلا الطرفين (الرعاة ، والمرعيين) ووجود أهداف تحقق المزايا والفوائد الكثيرة لكل منهما .

كما أن أسلوب الرعاية المهنية يمكن أن يطبق فى الكثير من المجالات المتنوعة سواء كانت إدارية أو أدبية أو علمية ، بالإضافة إلى المنظمات الحكومية والصناعية والتعليمية وذلك بتوفير المصادر التى يغطى الاهتمام والعناية والرعاية للأفراد ، كذلك يمكن تطبيقه فى مجالات الفنون والعلوم والرياضة حيث يعترف كل من الأبطال والمتفوقين بأن الفضل فى نجاحهم يرجع إلى أحد الرعاة الذى كان دائماً مصدراً للرعاية المهنية.

ويدور فى ذهن الباحث العديد من التساؤلات بشأن طبيعة موضوع البحث وربما قبلوره هذه التساؤلات العامة فيما يلى :-

- هل مفهوم الرعاية المهنية يصلح للتطبيق فى المنظمات المصرية عامة ، وفى المنظمات الخدمية خاصة ؟

- هل البيئة السائدة التي تعمل فيها المنظمات الخدمية لديها العوامل التي تساعد في تطبيق أسلوب الرعاية المهنية ؟

- إذا كان هذا الأسلوب قد طبق في الولايات المتحدة الأمريكية - كما تشير الدراسات السابقة ، فلماذا لا يصلح للتطبيق في المنظمات الخدمية المصرية ؟

- هل يرجع ذلك إلى اختلاف العوامل البيئية ؟ ولكن ذلك التباين لم يكن معوقاً لتطبيق الكثير من المبادئ والمفاهيم والنظريات السلوكية والإدارية من قبل .

- هل أسلوب الرعاية المهنية ضروري للمنظمات الخدمية ؟ وربما كانت التساؤلات السابقة التي دارت في ذهن الباحث قد دفعته إلى تنفيذ هذا البحث في محاولة لإثراء هذا الأسلوب وتطبيقه في بعض المنظمات الخدمية بمحافظة الشرقية من خلال تحليل اتجاهات المديرين نحو محددات تطبيق أسلوب الرعاية المهنية .

ثانياً : مبررات مشكلة البحث :

بناء على تحليل الدراسات السابقة ومن خلال رؤية الباحث ، يمكن القول إن هناك الكثير من الأسباب التي تدفع المنظمات الخدمية المصرية إلى القيام بتطبيق أسلوب الرعاية المهنية ، ومن أهم هذه المبررات مايلي :-

- التغييرات الهيكلية في البيئة التنظيمية للمنظمات المصرية والناجمة عن التحولات التكنولوجية والاقتصادية وما يتبعه ذلك من ضرورة الاهتمام بتخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية والذي يعتبر من أهم أهداف أسلوب الرعاية المهنية .

- التدهور المستمر في مستوى القيادات الإدارية والتي تمثل أهم المشكلات الضرورية للمنظمات الخدمية والحاجة الضرورية إلى القيادة الفعالة ، حيث أن أسلوب الرعاية المهنية يعتبر من أحد الأساليب التي يمكن استخدامها في إعداد وتنمية القيادات الذين يقومون بأدوار الراعي المهني .

- الفجوة الشاسعة بين نوعية الموارد البشرية المعروضة ومتطلبات سوق العمل في مصر ، حيث التطور السريع في المهارات والقدرات المطلوبة في ظل التغييرات الحديثة دون أن يقابلها تعديل أو تطوير في أساليب تعليم وتنمية وإعداد الخريجين لسوق العمل ، الأمر الذي يتطلب ضرورة وجود مصادر فعالة لتنمية المهارات والقدرات للموارد البشرية ، والتي يمكن أن تتم من خلال الراعي المهني .

- التغييرات الحديثة التي أوجدت الكثير من المشكلات الاجتماعية والاقتصادية والتي لازلتنا نعاني منها أثرت على فعالية المنظمات الخدمية والإنتاجية ، حيث كانت الموارد البشرية من أكثر العناصر تأثراً بها . الأمر الذي يتطلب إيجاد استراتيجيات حديثة لإدارة وتنمية الموارد البشرية من خلال برنامج الرعاية المهنية والذي يعتبر جزءاً من تلك الاستراتيجيات .

- إن أسلوب الرعاية المهنية يعتبر من أحد القيم الأساسية التي تشكل ثقافة المنظمات الخدمية المصرية ، ولذلك فإن من الضروري العمل على معرفة كيفية إعداد وتجهيز المنظمات

الخدمية لتطبيق هذا الأسلوب بما يقدمه من توجيه ومساندة وتدريب ومشاركته للموارد البشرية في اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة .

ثالثاً : تساؤلات مشكلة البحث :
من العرض السابق لمبررات مشكلة البحث ، يتضح لنا أن مشكلة الدراسة تتمثل في الإجابة على مجموعة من التساؤلات التي تساعد في تحقيق أهداف البحث، ومن أهم التساؤلات كمايلي :-

١- هل توجد اتجاهات إيجابية لدى المديرين في قطاع الخدمات بمحافظة الشرقية نحو أبعاد تطبيق أسلوب الرعاية المهنية ؟
٢- ما هي درجة إيجابية اتجاهات المديرين نحو البيئة التنظيمية السائدة في قطاع الدراسة ؟

٣- ما هي درجة إيجابية اتجاهات المديرين نحو ثقافة المنظمات الخدمية في محافظة الشرقية ؟

٤- ما هي درجة إيجابية اتجاهات المديرين نحو تنمية الموارد البشرية السائدة في قطاع الدراسة ؟

٥- هل تتوافر لدى المديرين في المنظمات الخدمية القدرة والرغبة في تطبيق وممارسة أسلوب الرعاية المهنية من خلال القيام بدور الراعي المهني كما يدرکها المربعين ؟

٦- هل توجد علاقات ارتباطية بين أبعاد تطبيق أسلوب الرعاية المهنية والتي تتمثل في البيئة التنظيمية ، وثقافة المنظمات الخدمية ، وتنمية الموارد البشرية فيما بينهم ؟ وما هي نوعية هذه العلاقات الارتباطية؟

٧- هل توجد علاقة ارتباطية بين كل محدد على حدة (البيئة التنظيمية ، ثقافة المنظمة ، تنمية الموارد البشرية) وبين مدى قدرة المديرين على القيام بأدوار الراعى المهني ؟ وما هى نوعية هذه العلاقة ؟

٨- ما مدى تأثير قدرة المديرين على القيام بأدوار الراعى المهني بكل بعد على حدة (البيئة التنظيمية ، ثقافة المنظمة وتنمية الموارد البشرية) ؟ وما هى طبيعة هذا التأثير ؟

رابعاً : أهداف البحث :

بناء على مبررات مشكلة البحث وتساؤلاته تمكن الباحث من تحديد الأهداف التالية :-

١ - الوقوف على اتجاهات المديرين نحو إدراكهم لعناصر البيئة التنظيمية فى المنظمات الخدمية والتي تساعد على عملية التعلم والنمو.

ب- التعرف على اتجاهات المديرين نحو إدراكهم لأبعاد ثقافة المنظمات الخدمية والتي تدعم تطبيق أسلوب الرعاية المهنية.

ج- تحليل اتجاهات المديرين نحو إدراكهم لأبعاد تنمية الموارد البشرية فى المنظمات الخدمية والتي تساعد فى وضع برنامج للرعاية المهنية.

د- الوقوف على اتجاهات الأفراد (المرعيين) نحو إدراكهم مدى قدرة المديرين (الرعاة) على القيام بأدوار الراعى المهني.

هـ- الوقوف على أكثر المحددات أهمية نسبية عند تطبيق أسلوب الرعاية المهنية فى المنظمات الخدمية.

و-التوصل إلى تحديد العلاقات

الارتباطية التأثيرية بين أبعاد تطبيق الرعاية المهنية ومدى قدرة المديرين على القيام بأدوار الرعاة فى قطاع الخدمات.

٢-وضع مجموعة من التوصيات كيفية تطبيق أسلوب الرعاية المهنية فى المنظمات الخدمية بمحافظه الشرقية.

خامساً : أهمية البحث :

ترجع أهمية البحث من خلال وجهة النظر التالية :

- أهمية البحث على المستوى الشخصى ، حيث يعتبر البحث محاولة للتوصل إلى مدى قيام المنظمات الخدمية بتطبيق أسلوب الرعاية المهنية والوقوف على أهم الأبعاد السائدة فى البيئة المصرية والتي تساهم فى تطبيقه ، خاصة ونحن نعانى من تدهور مستوى الخدمات فى الدولة بالإضافة إلى محاولة التوصل إلى بعض النتائج التى تقيد الباحثين مستقبلاً فى القيام بالعديد من الدراسات والإبحاث الموضوعية بهذا الشأن.

- أهمية البحث على المستوى الأكاديمي يعتبر موضوع الرعاية المهنية من الموضوعات التى تلقى اهتماماً ملحوظاً لكثير من الباحثين فى مجال السلوك التنظيمي والموارد البشرية خلال السنوات السابقة ، وأنه من الضروري البدء والتوسع فى القيام بإجراء الدراسات والبحوث العربية التى تتناول الرعاية المهنية وتطبيقها على العديد من القطاعات المتنوعة.

كما يلاحظ عدم تطرق البحوث والدراسات العربية لموضوع الرعاية

المهنية ، ومن ثم يعتبر هذا البحث من مقدمة الأبحاث للوقوف على مدى إمكانية التطبيق فى المنظمات الخدمية خاصة وأن البنية المصرية تعتبر مناخاً مشجعاً للتطبيق.

- أهمية البحث على مستوى المنظمات الخدمية للدولة :

إن إدارة وتنمية الموارد البشرية تمثل التحدى الحقيقى الذى يواجهه المنظمات الحديثة ، لذلك فإنه من الضرورى العمل على إيجاد استراتيجية متكاملة لها ، وأن أسلوب الرعاية المهنية يعتبر من أحد العناصر الأساسية والهامة فى بناء هذه الاستراتيجية من خلال تنمية مهارات الأفراد وتحفيزهم ، وتسهيل عملية تفاعلهم مع المنظمات التى يعملون بها ، بالإضافة إلى كيفية إدارة وتخطيط المسار الوظيفى بالطريقة التى تسمح بإظهار القدرات الفعلية لهم.

سادساً : فروض البحث :

بناء على مشكلة البحث وأهدافه تمكن الباحث من صياغة الفروض التالية :-

١- توجد اتجاهات إيجابية ذات دلالة إحصائية لدى المديرين فى قطاع الخدمات بمحافظه الشرقية نحو أبعاد تطبيق أسلوب الرعاية المهنية ..

ويتمثل هذا الفرض فى الفروض التالية :-

- هناك اتجاهات إيجابية لدى المديرين نحو البيئة التنظيمية السائدة .

- هناك اتجاهات إيجابية لدى لمديرين نحو الثقافة التنظيمية السائدة .

- هناك اتجاهات إيجابية لدى المديرين نحو تنمية الموارد البشرية .

- توجد اتجاهات إيجابية نحو قدرة

للاتجاهات الذى يتراوح ما بين موافق تماماً (٥) وغير موافق على الإطلاق (١).

- قياس أبعاد ثقافة المنظمة : يهدف إلى قياس مدى تواجد أبعاد ثقافة المنظمة الخدمية والتي تدعم أسلوب الرعاية المهنية وذلك من خلال (٢٤) عبارة ، وتتكون هذه الأبعاد من العمل الجماعى ، الابتكار والتجديد ، التماسك والترابط ، التأقلم والتكيف ، وقد تم استخدام مقياس ليكرت للاتجاهات.

- قياس أبعاد تنمية الموارد البشرية : يهدف هذا المقياس إلى قياس مدى توافر نظام واضح ومحدد لتنمية الموارد البشرية فى قطاع الخدمات بمحافظة الشرقية والذي يساعد على تطبيق أسلوب الرعاية المهنية باعتبارها أحد المقومات الأساسية لبناء استراتيجية الموارد البشرية ، ويتكون هذا المقياس من (٢٦) عبارة ثم توزيعها على أبعاد التدريب وتنمية الموارد البشرية ، نظم تقييم الأداء ، العلاقات الإنسانية ، ونظم المكافآت السائدة ، وقد تم استخدام مقياس ليكرت للاتجاهات.

٢ - المتغيرات التابعة : تتمثل هذه المتغيرات فى قياس مدى قدرة واستعداد المديرين للقيام بأدوار الراعى المهني فى قطاع الخدمات بمحافظة الشرقية من وجهة نظر الأفراد المرعيين ويتكون هذا المقياس (٤٤) عبارة نصف هذه الأدوار باستخدام مقياس ليكرت للاتجاهات.

الرعاية المهنية من المفاهيم الحديثة فى مجال السلوك التنظيمى والموارد البشرية ، وقد اعتمد الباحث على العديد من المراجع الدوريات والدراسات الأجنبية التى أعدت فى هذا الشأن. أما الدراسة الميدانية فإنها تعتمد على قياس الأبعاد التنظيمية ، وثقافة المنظمة ، وتنمية الموارد البشرية ومدى قدرة المديرين على القيام بأدوار الراعى المهني فى قطاع الخدمات بمحافظة الشرقية.

ب - قياس متغيرات البحث :

اعتمد الباحث على بعض المتغيرات المستقلة والتي تمثل أبعاد تطبيق أسلوب الرعاية المهنية وكذلك لمتغير التابع الذى يمثل قدرة المديرين على القيام بأدوار الراعى المهني ، والباحث يستعرض هذه المتغيرات بالتفصيل كمايلى :-

١ - المتغيرات المستقلة : وهى المتغيرات التى تمثل أبعاد تطبيق أسلوب الرعاية المهنية وتتكون من الأبعاد المرتبطة بالبيئة التنظيمية ، أبعاد مرتبطة بثقافة المنظمة ، وأبعاد مرتبطة بتنمية الموارد البشرية كمايلى :-

- قياس أبعاد البيئة التنظيمية : يهدف هذا المقياس إلى تحديد أبعاد البيئة التنظيمية السائدة فى قطاع الخدمات بمحافظة الشرقية والذي يساعد على عملية التعلم والنمو للموارد البشرية ، ويتكون هذا المقياس من (٢٤) عبارة تم توزيعهم على أبعاد الهيكل التنظيمى ، أبعاد نظم الاتصالات ، أبعاد الامتثال التنظيمى وأبعاد تمكين الأفراد ، وقد تم استخدام مقياس ليكرت

المديرين فى القيام بأدوار الراعى المهني ، كما يدرجها المرعيين .

٢- هناك فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المديرين نحو إدراكهم أبعاد تطبيق الرعاية المهنية فى قطاع الخدمات بمحافظة الشرقية.

٣- توجد علاقة ارتباطية معنوية فى قطاع الدراسة بين كل من : أبعاد البيئة التنظيمية وتطبيق أسلوب الرعاية المهنية . أبعاد ثقافة المنظمة وتطبيق أسلوب الرعاية المهنية .

أبعاد تنمية الموارد البشرية وتطبيق أسلوب الرعاية المهنية .

٤- توجد علاقة ارتباطية معنوية بين كل بعد من الأبعاد السابقة ذات دلالة إحصائية.

٥- هناك علاقة تأثيرية معنوية ذات دلالة إحصائية فى قطاع الدراسة بين كل من :-

- تأثير أبعاد البيئة التنظيمية على قيام المديرين بتطبيق أدوار الراعى المهني .

- تأثير أبعاد ثقافة المنظمة على قيام المديرين بتطبيق أدوار الراعى المهني.

- تأثير أبعاد تنمية الموارد البشرية على قيام المديرين بأدوار الراعى المهني.

سابعاً : منهجية البحث :

تحتوى منهجية البحث على الخطوات التالية :-

أ - تحديد أسلوب البحث :

تعتمد هذه الدراسة على تحليل اتجاهات المديرين نحو أبعاد تطبيق أسلوب الرعاية المهنية وذلك من خلال التفاعل بين الدراسة الميدانية والمكتبية النظرية خاصة أن أسلوب

الأهمية النسبية لكل بعد من الأبعاد .

- **الوسط الحسابي :** حيث تم استخدام الأوساط الحسابية للوقوف على مدى إيجابية اتجاهات المديرين نحو إدراكهم تطبيق أسلوب الرعاية المهنية وكذلك انحرافاتها المعيارية لكل بعد .

- استخدام أسلوب كاي² لقياس مدى وجود فروق معنوية بين النسب المئوية والمتوسطات العامة لاتجاهات المديرين في قطاع الدراسة .

- أسلوب تحليل التباين للوقوف على مدى وجود اتساق أو اختلاف في اتجاهات المديرين نحو كل أبعاد المتغيرات المستقلة والتابعة خلال المستويات الإدارية العليا والوسطى والإشرافية .

- أسلوب تحليل الارتباط لقياس مدى وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد المتغيرات المستقلة بعضها مع بعض ، وبينها وبين المتغير التابع كل على حدة ، ومدى معنوية هذه العلاقة .

- أسلوب تحليل الانحدار الخطى البسيط للوقوف على اختبار مدى تأثير أبعاد المتغيرات المستقلة على المتغير التابع التي تتمثل في قدرة واستعداد المديرين للقيام بممارسة أدوار الراعي المهني .

د - تحديد حجم العينة :

قام الباحث بتطبيق دراسته في قطاع الخدمات بمحافظة الشرقية وقد تمثل هذا القطاع في التعليم والصحة والتموين والتأمينات

جـ - الأسلوب الإحصائي المستخدم في تحليل الدراسة .

بعد قيام الباحث بتوزيع قوائم الاستقصاء للوقوف على اتجاهات المديرين وحجمها وتقريفها واستبعاد الاستثمارات الغير مستوفاة ، تم تحليل البيانات في الحاسب الآلي بجامعة الزقازيق مستخدماً الأساليب الإحصائية التالية :-

- **النسب المئوية :** للوقوف على اتجاهات المديرين نحو أبعاد تطبيق أسلوب الرعاية المهنية لكل بعد من أبعاد المتغيرات المستقلة والتابعة ، ومعرفة

وقد تم الاستعانة بمقياس (فاطمة على جاد الله ، ٢٠٠١) مقياس (Whitely, 1991) ، ومقياس (Aryee, 1996) ، ومقياس (Armstrong, 2002) بناء على تحليل الدراسات السابقة لموضوع الرعاية المهنية (٣) .

وقد تم توزيع عبارات هذا المقياس على أدوار المديرين لتقديم الاستشارة والنصح ، دور التأيد والدفاع ، دور الرؤية والوضوح . وقد قام الباحث بإعداد قائمة الاستقصاء وتم توزيعها على مفردات العينة ، والجدول التالي يوضح محتويات هذه القائمة .

جدول رقم (١) محتويات قائمة الاستقصاء

الأبعاد	أرقام العبارات
أولاً : المتغيرات المستقلة :	
أ- البيئة التنظيمية :	(١ - ٣٤)
- الهيكل التنظيمي	(١ - ١٤)
- نظم الاتصالات	(١٥ - ٢٢)
- الامتثال التنظيمي	(٢٣ - ٢٨)
- تمكين الأفراد	(٢٩ - ٣٤)
ب- ثقافة المنظمة :	
- العمل الجماعي	(٣٥ - ٥٨)
- الابتكار والتجديد	(٣٥ - ٤٠)
- التماسك والترابط	(٤١ - ٤٦)
- التفاهم والتكيف	(٤٧ - ٥٢)
ج- تنمية الموارد البشرية :	
- نظم التدريب	(٥٩ - ٩٤)
- نظم تقييم الأداء	(٥٩ - ٧٠)
- نظم العلاقات الإنسانية	(٧١ - ٨٠)
- نظم المكافآت	(٨١ - ٩٤)
ثانياً : المتغيرات التابعة :	
- الحفاظ على العلاقات	(٩٥ - ١٣٨)
- تقديم الاستشارة والنصح	(٩٥ - ١٠٨)
- التأيد والدفاع	(١٠٩ - ١١٨)
- الرؤية والوضوح	(١١٩ - ١٢٨)
	(١٢٩ - ١٣٨)

- درجة استعداد المديرين للقيام بأدوار الراعى، المهنى .

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- يعود بالشركة موضع الدراسة مناحاً إيجابياً يشجع على عملية التعلم والنمو.

- أن العاملين بالشركة موضع الدراسة لديهم استعداد مرتفع للقيام بأدوار الراعى المهنى.

- يسود بالشركة ثقافة تنظيمية قوية مدعمة لمفهوم الرعاية المهنية .

(٢) دراسة

(Feldman & Folks, 1999) (١)

تهدف هذه الدراسة إلى قياس أثر الاختلافات الديموجرافية على العلاقة بين الرعاية والمرعفين ، وقد توصلت الدراسة إلى أن الأطباء الجدد الذين يختصون فى النوع والجنسية عن رعايتهم يحصلون على مساندة أقل من رعايتهم بالنسبة للمسار الوظيفى والجوانب الاجتماعية المتعلقة بالعمل.

(٣) دراسة

(Aryee, Wyate, Ston, 1996) (٥)

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين دافعية عملية الرعاية المهنية ببعض المتغيرات التنظيمية والشخصية فى كل من القطاع العام والخاص فى سنغافورة مما يشغلون وظائف إدارية ، وقد توصلت الدراسة إلى أن كل من الخصائص الشخصية متمثلة فى التأثير الإيجابى ، الإيثارى وكذلك الخصائص الموقفية متمثلة فى نظام المكافآت وفرص التفاعل تؤثر على المديرين نحو القيام بدور الراعى المهنى.

الاجتماعية خلال المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا ، حيث تم تقسيم الوظائف إلى الوظائف القيادية والإشرافية والفنية والإدارية (النمطية)، والجدول التالى يوضح مجتمع الدراسة فيه (٥):

جدول رقم (٢) مجتمع الدراسة

القطاع	الوظائف	الوظائف القيادية	الوظائف الإشرافية	الوظائف النمطية	الإجمالي
التعليم	٢٥٠	١٢٥٠	٢٥٠٠	٥١٠٠	
الصحة	٨٥	٨٢٠	١٨٠٠	٢٧٠٥	
التموين	٩٥	٦٥٠	١٤٠٠	٢١٤٥	
التأمينات الاجتماعية	٧٠	٤٤٠	١٢٠٠	١٧١٠	
الإجمالي	٦٠٠	٣١٦٠	٧٩٠٠	١١٦٦٠	

المبحث الثانى

التأصيل الفكرى والأكاديمى

للعناية المهنية

يتناول الباحث فى هذا الجزء من الدراسة إلى الوقوف على الدراسات السابقة التى تمت فى مجال الرعاية المهنية وكذلك التحليل النظرى لأدبياتها.

أولاً : الدراسات السابقة :

(١) دراسة (فاطمة جاد الله، ٢٠٠١) (٣) افترضت الدراسة أن البيئة المصرية تمثل مناحاً مشجعاً لتطبيق مفهوم الرعاية المهنية ، وقد أجريت الدراسة على العاملين بشركة المهندسين للتأمين ، وكذلك بهدف التوصل إلى نموذج مقترح لتحديد مدى ملائمة مفهوم الرعاية المهنية للتطبيق فى المنظمات المصرية.

ولقد أشارت الدراسة إلى استعداد المنظمات المصرية لتطبيق مفهوم الرعاية المهنية بضرورة توافر المقومات التالية :-

- توافر المناخ التنظيمى الذى يساعد على عملية التعلم والنمو .
- وجود ثقافة تنظيمية قوية مساندة لتطبيق عملية التعلم والنمو .

وقد تم استخدام العينة الطبقية العشوائية داخل قطاع الخدمات بمحافظة الشرقية ، وكذلك من خلال المستويات الإدارية ، باستخدام المعادلة التالية (٤) (٥):

$$ع. = \sqrt{\frac{ن \times ج}{ن - ١}} \times \frac{ن - ١}{ن}$$

$$\frac{٠.٥}{١٩٦} = \frac{٠.٥ \times ٠.٥}{ن - ١} \times \frac{ن - ١}{١١٦٥٩}$$

إذن حجم العينة (٢٧٢) مفردة وقد تم استبعاد (٢٢) استمارة لعدم جدية بعض مفردات العينة فى ملء الاستمارة ، وقد تم التحليل الإحصائى على (٣٥٠) مفردة.

(٥) المصدر - الخطة السنوية للمديرىات الخدمية فى محافظة الشرقية عام ٤.٢ .

(٥) ع. % تشير إلى الخطأ المبيارى عند حدود ثقة (٥ %) ١٩٦٠ .

ن : تشير إلى مجتمع الدراسة
ح : تشير إلى عدد المفردات

(٤) دراسة

(Ragins & Miller, 2000) (١٦).

قامت هذه الدراسة بتحليل العلاقة بين الاتجاهات نحو العمل والممار الوظيفي وبين وجود راعي مهني ، وكذلك بين شكل عملية الرعاية المهنية (الرسمية أو غير الرسمية) وفعالية تصميم برنامج للرعاية المهنية ، وقد أسفرت النتائج على مايلي :-

- أن الرضا عن نوعية وشكل العلاقة كان لها تأثير قوى على الاتجاهات أكبر من مجرد وجود راع مهني.

- أن عملية الرعاية المهنية ليست سهلة حيث إنها ترتبط بمتغيرات عديدة من الفعالية.

- أن الأفراد الذين يشعرون بدرجة عالية من الرضا عن علاقة الرعاية المهنية تكون اتجاهاتهم أكثر إيجابية من الأفراد الذين ليس لهم رضاء .

- أن اتجاهات الأفراد الذين يشعرون بدرجة من عدم الرضا أو درجة حدية تكون متشابه مع اتجاهات الأفراد الذين ليس لهم راع مهني.

(٥) دراسة

(Heimann & Pittenger, 1996) (١٧)

تهدف هذه الدراسة إلى قياس أثر عملية الرعاية المهنية بشكلها الرسمي على عملية التكيف والالتزام بالنسبة للأفراد الجدد ، وقد توصلت الدراسة إلى أن الأفراد الذين لهم علاقة قوية مع رعايتهم يظهرون مستويات مرتفعة من التكيف والالتزام التنظيمي ، كذلك أن برامج الرعاية المهنية المصممة تصميمياً جيداً تكون أسلوباً هاماً من أساليب الاحتفاظ

بالعمالة المؤهلة داخل المنظمة من خلال تكيف الأفراد الجدد مع ثقافة المنظمة.

(٦) دراسة

(Anonymous, 2001) (١٨).

قامت الدراسة بتحليل فوائد عملية الرعاية المهنية لكلا من الرعاة والمرعيين والمنظمة وقد توصلت هذه الدراسة إلى مايلي :

- أن الراعي الجيد هو من يساعد العاملين الجدد على الاندماج في ثقافة المنظمة، ومن ثم يستطيعون أداء أعمالهم بكفاءة وفعالية.

- أن الراعي الجيد يعنى العديد من المنافع والفوائد والتي تتمثل في الإحساس في إنه إنسان مفيد ونافع لغيره .

- أن علاقة الرعاية المهنية هي شكل ومظهر جديد للانسجام والتآلف مع الأفراد ، وأن المنظمة هي المنتفع الأكبر لعلاقات الرعاية المهنية.

- أن برامج الرعاية المهنية أصبحت جزءاً لا يتجزأ من استراتيجية الموارد البشرية للشركات التي تهدف كفاءة وفعالية الإدارة والتخطيط في الأجل الطويل.

(٧) دراسة

(Brood bridge , 1999) (١٩).

قامت هذه الدراسة بتحليل دور عملية الرعاية المهنية كأسلوب من أساليب التطوير الإداري للشركات العاملة في قطاع التجزئة وتهدف هذه الدراسة إلى تحديد تأثير عملية الرعاية المهنية على تطوير المسار الوظيفي للمديرين ، وقد توصلت إلى النتائج التالية :

- إن الرعاية المهنية تلعب دوراً هاماً في تنمية المسار الوظيفي

للمرعى .

- تحقق الرعاية المهنية العديد من المزايا للمرعيين تساعدهم في التغلب على المعوقات والمشكلات التي تقابلهم.

- لا توجد فروق معنوية بين الرعاة وغير الرعاة لكل من السن والنوع والمركز الوظيفي في المنظمات التي يعملون بها .

(٨) دراسة

(Benson & Other's, 2002) (٢٠).

قامت هذه الدراسة على تساؤل هام : هل يمكن إعداد برامج للرعاية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالمراكز الطبية الأكاديمية بمرور قليلة وتكون فعاله ضمن المتغيرات التنظيمية الرئيسية ؟ ولقد عرضت الدراسة مشروعاً لتوصيف الرعاية المهنية يشمل ثلاثة عناصر أساسية هي :-

- برامج الرعاية المهنية والتعلم ثنائية المستوى.

- اختيار أقدم عضو هيئة تدريس من خلال أحدث عضو هيئة تدريس.

- المشاركة التطوعية بناء على سلوكيات المواطنة التنظيمية .

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن الرعاية المهنية تؤثر تأثيراً إيجابياً على الحياة المهنية وتؤدي إلى زيادة الإنتاجية ، كما تؤثر الرعاية المهنية على إعادة تحديد الثقافة الجامعية وتحسين الإنتاجية والاحتفاظ بأعضاء هيئة التدريس في فترات إعادة التنظيم وقلة الموارد ، وأن المشاركة التطوعية مفضلة جداً لأعضاء هيئة التدريس.

(٩) دراسة

(Perrone , 2003)^(١١) ،

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل كيفية خلق ثقافة الرعاية المهنية ، حيث أوضحت الدراسة إلى أنه توجد مجموعة من الخطوات الهامة تتبعها المنظمة التي ترغب في إنشاء علاقات الرعاية المهنية كامالي :-

- تحديد موقف المنظمة من الرعاية المهنية .
- إعداد إستراتيجية للرعاية المهنية .
- اختيار الرعاة والمرعيين ومدى ملائمتهم .
- تقديم التدريب لزيادة مهارات الرعاة والمرعيين .
- تقييم برامج الرعاية المهنية .

وقد توصلت الدراسة إلى أن الرعاية المهنية الرسمية تكون مفضلة في المنظمات التي تدعم تنمية الأفراد والتعلم التنظيمي وبما يتطلب دعم القيادات على مختلف المستويات الإدارية .

(١٠) دراسة

(Ambrose, 2003)^(١٢) ،

ركزت هذه الدراسة على أهمية برامج للرعاية المهنية لخلق وتوليد قادة المنظمات الصحية ، حيث أوضحت الدراسة أن الحاجة لبرامج الرعاية المهنية تزداد للأفراد الأقل سنًا وخبرة ، كما أشارت الدراسة إلى فوائد الرعاية المهنية التي تتحقق للمرعيين من حيث الإعداد لنجاح المسار الوظيفي والتعرف على المستويات والقدرات الضرورية لكي يصبحوا قادة أكفاء ، وفي نفس الوقت يستفيد الرعاة من تنوع الثقافات والخبرات واختلاف النوع في زيادة قدراتهم على التجارب مع الزيادة

في أعداد المرضى.

وقد توصلت الدراسة إلى أهمية التكامل ما بين القيم والمعتقدات التنظيمية مع برامج الرعاية المهنية.

(١١) دراسة

(Chao , 1992)^(١٣) ،

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أشكال الرعاية المهنية وعلاقتها ببعض النتائج المترتبة على تلك العملية ، حيث تمت الدراسة على ثلاثة مجموعات من المرعيين في ظل وجود راع رسمي والمرعيين في ظل وجود راع غير رسمي ، ومن الأفراد ليس لديهم راع وتعتمد الدراسة على المقارنة بين هذه المجموعات في ضوء بعدين من أبعاد الرعاية المهنية التي تتمثل في الوظائف النفسية الاجتماعية ، والوظائف المرتبطة بالمسار الوظيفي وذلك من خلال ثلاثة متغيرات تنظيمية تمثلت في التكيف التنظيمي ، والرضا عن العمل ، والمرتبة .

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- أن المرعيين في ظل راع غير رسمي يحصلون على درجة أكبر من المساندة فيما يخص المسار الوظيفي ومقربيات أعلى من المرعيين في ظل راع رسمي .
- أن المرعيين في ظل راع غير رسمي يحصلون على نتائج أفضل من الأفراد الذين ليس لهم راع مهني .

(١٢) دراسة

(Orpen , 1992)^(١٤) ،

تهدف هذه الدراسة إلى اختيار أثر عملية الرعاية المهنية بشكلها الرسمي على الالتزام التنظيمي ، والناقصية نحو الأداء ، والأداء

بالنسبة للأفراد تحت الرعاية ، وقد تم تطبيق برنامج للرعاية المهنية على الراعيين والمرعيين لمدة سنتين للحصول على قياسات واحدة في نهاية البرنامج لكل من الراعي والمرعي ، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :-

- وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين فرص التعامل والالتزام التنظيمي .
- عدم وجود علاقة بين المتغيرات المرتبطة بعملية الرعاية المهنية والأداء .
- تساعد عملية الرعاية المهنية بشكلها الرسمي على تحسين اتجاهات الأفراد دون الحاجة إلى رفع مستوياتهم .

(١٣) دراسة

(Dymock , 1999)^(١٥) ،

ركزت هذه الدراسة على كيفية إعداد وتطبيق عملية الرعاية المهنية في المنظمات الأسترالية التي تستخدم الرعاية كجزء من برامج إعداد القادة المشرفين أصحاب الأداء المتميز ، وقد تمت الدراسة على عينة من الرعاة ، وكذلك المرعيين لتحديد مدى إدراكهم لعملية الرعاية المهنية والقيمة المحققة من اشتراكهم في هذا البرنامج على المستوى الشخصي والمهني وذلك من خلال إجراء المقابلات الشخصية معهم . وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن المرعيين يدركون أنهم تعلموا من عملية الرعاية المهنية من حيث تحسن فهمهم العام لعمليات الشركة ، وكذلك الموضوعات المرتبطة بالإدارة بشكل عملي .

- أن الرعاة تعلموا من المواقف المرتبطة بالعمل أثناء علاقة

الرعاية ، وتحقيق الفوائد الإنسانية والشخصية لهم.

- أن تصميم برامج للرعاية المهنية يساعد الشركة على التنمية والتطوير من داخلها.

- إدراك الشركة لاستخدام مواردها البشرية من أجل تنمية المنظمة والأفراد إنما هو الجوهر والأساس بالنسبة للمنظمة دائمة التعلم.

ويرى الباحث من العرض التحليلي السابق للدراسات التي تمت بشأن موضوع الرعاية المهنية ، أن أغلب هذه الدراسات أبرزت مفهوم وأهمية وفوائد الرعاية المهنية بالنسبة للراعى والمرعى والمنظمة والذي ساعد بشكل أساسى فى تكوين الإطار العام لمنهجية البحث والدراسة النظرية ، إلا أن هذه الدراسات لم تتناول كيفية تحديد مدى ملائمة هذا المفهوم للتطبيق ، ولكن دراسة (فاطمة جاد الله ، ٢٠٠١) ، أظهرت وقدمت مقياس مدى جاهزية المنظمة فى إدخال مفهوم الرعاية المهنية بمقاييسه الفرعية الثلاث ومن ثم التوصل إلى مفهوم أعمق وشامل للرعاية المهنية ، كما ساعدت هذه الدراسة الباحث على تطبيق أسلوب الرعاية المهنية فى المنظمات الخدمية من خلال دراسة وتحليل الأبعاد التى تساعد فى تطبيق هذا الأسلوب فى المنظمات المصرية .

ثانياً :

التأصيل الفكرى لأدبيات الرعاية المهنية : يتعرض الباحث فى هذا الجزء من الدراسة إلى التحليل والتأصيل الفكرى لأسلوب الرعاية المهنية وذلك من خلال مفهومة وخصائصه ومزاياه ، وديناميكية الرعاية المهنية

وأهم مقومات فاعليتها .

(أ) مفهوم الرعاية المهنية وخصائصها : قام العديد من علماء الإدارة والسلوك التنظيمى والموارد البشرية والباحثين والدارسين وكذلك ممارسى الإدارة فى المنظمات بتعريف الرعاية المهنية ، وكما هو الشائع فى هذا المجال فإن هناك عدم اتفاق بالنسبة لتعريف هذا المفهوم حيث اختلاف وجهات النظر والآراء من حيث كون الرعاية المهنية نظاماً أم أسلوباً أم عملية .

يعرف (Gordon ، 1995) (١٧) ،

الرعاية المهنية بأنها العلاقة بين فردين قائمة على المشاركة والمساعدة والعناية ، حيث يستثمر أحد الطرفين حرفته ووقته وجهده فى زيادة تطوير وتنمية معرفة ومهارة الطرف الآخر .

كما عرف (Collins ، 1985) (١٨) ، عملية الرعاية المهنية بأنها علاقة بين شخصين ، شخص أكثر خبرة ، وشخص آخر ليس لديه أو أقل خبرة وتستمر العلاقة بينهما إلى أن يصل الأقل خبرة إلى مرحلة النضوج أو النمو الوظيفى .

كما توصل (Chao & Gordon) (1992) (١٩) ،

فى دراستهما إلى تعريف عملية الرعاية المهنية بأنها علاقة عمل قوية بين أعضاء المنظمة الأكبر سناً (الزراعة) والأعضاء الأصغر سناً (المريعين) حيث يكون لدى الزراعة القوة والخبرة ويقدمون الإرشاد والنصح والتدريب وتنمية المسار الوظيفى للمريعين .

وينظر (Levinson ١٩٨٨) (٢٠) ،

إلى علاقة الرعاية المهنية بأنها أكثر العلاقات تعقيداً والتي لها أهمية تنموية وتطويرية يمكن الحصول عليها فى المرحلة الأولى

من حياة الفرد الوظيفية .

وبالإضافة إلى ما سبق - نجد أن ممارسى الإدارة فى بعض المنظمات الحديثة قد وضعوا وجهة نظرهم فى مفهوم الرعاية المهنية من خلال الهدف منها، حيث يعرف (Ivan- cevich ، 1993) (٢١) ، عملية الرعاية المهنية الأساس عند تغيير الثقافة التنظيمية للمنظمة ، وأن من أكثر الأخطاء التى تقع فيها الإدارة هى محاولة تغيير ثقافتها دون وجود برامج فعالة للرعاية المهنية.

وفى دراسة (Gordon ، 1995)

(٢٢) ، فإنها تركز على أهداف أخرى لعملية الرعاية المهنية ، حيث أن الرعاية المهنية يقومون بأداء أدوار فى حياة الأشخاص فيما يختص بتطوير أو تنمية المسار الوظيفى وتحديد من خلال إمكانية تحويل مهاراتهم واهتماماتهم مع تحفيزهم لزيادة دافعيتهم لتحمل المخاطر ، كما يقدمون للأفراد تحت رعايتهم النصيحة فيما يتعلق بكيفية التعامل مع سياسات المنظمة وتشجعهم فى حالة انخفاض ثقتهم بأنفسهم وتقبل النقد البناء الخاص بالمشاكل السلوكية.

ويرى الباحث من خلال استعراض مفاهيم عملية الرعاية المهنية ، بأنها قد اعتمدت على الصفات التى يجب أن تتوافر فى الراعى المهني مثل الخبرة والقوة ، أو وجود علاقة بين طرفين . الأمر الذى يمكن معه القول بضرورة توافر المناخ الذى يشجع ويساعد على التعلم والنمو المستمر التى تتفاعل جميعاً فى عملية الرعاية المهنية .

إن مفهوم الراعى المهني أصبح من أكثر المفاهيم تحديداً فى السنوات السابقة حيث أظهرت

التي تساعد على استمرارية تعلم الأفراد.

- مستقبلية الرعاية المهنية حيث إن الراعى الحالى هو راعى المستقبل ويقدر ما يستفيد من علاقة الرعاية المهنية كمرعى بقدر ما يكون مؤثراً كراع على الأفراد مستقبلاً بشرط أن تتوافر لديه القدرة والرغبة على التعلم والعطاء.

(ب) مزايا أسلوب الرعاية المهنية :
أن أسلوب الرعاية المهنية يعتبر من أهم الأساليب المستخدمة فى التطوير والتدريب بالنسبة للأفراد العاملين والمنظمة التي يعملون بها وكذلك يعتبر أسلوباً رئيسياً فى عملية التعلم الذاتى للمديرين الأمر الذى دفع الباحث إلى التعرض لأهم مزايا أسلوب الرعاية المهنية على المستويات التالية :-

- على مستوى المنظمات :
يرى (Wilson , 1990)^(١٥) إن الثقافة التنظيمية للمنظمة يمكن تدعيمها وتقدمها من خلال انتقال القيم والمعتقدات الأساسية من جيل إلى أجيال مستقبلية ، حيث تساعد الرعاية المهنية فى وجود ثقافة تنظيمية قوية بالتأكيد على أن مهارات الإدارة قد تم نقلها من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الدنيا وتحسين الاتصالات بين إدارات وأقسام المنظمة وبما يؤدى إلى تنمية الموارد البشرية .

كما أن برامج الرعاية المهنية تساعد فى تحسين المواهب والقدرات الإدارية وتنمية القيادات والمساهمة فى عملية التأقلم والتكيف وزيادة الشعور بالانتماء التنظيمى وانخفاض معدل دوران

لبرنامج معد مسبقاً من قبل الإدارة ، بل تتكون العلاقة بمراحلها المختلفة نتيجة لرغبة أحد أطراف العلاقة عندما يتعرف الراعى على الإمكانات الكامنة لدى الأفراد فينشأ نوع من الإعجاب والاحترام المتبادل بين الراعى والمرعىين بطريقة فطرية وطبيعية.

- تعدد الرعاية بالنسبة للفرد المرعى الواحد وليس من الضرورة أن يكونوا جميعاً داخل المنظمة بل بين الأصدقاء أو الجيران أو الأقارب طالما توافرت الشروط اللازمة لنجاح الرعاية المهنية.

- التعددية فى أهداف الرعاية المهنية وعدم الاقتصار على هدف واحد ، حيث تستخدم هذه العملية لتنمية المسار الوظيفى ، والمساعدة فى تحديده ، والمساهمة فى إحداث عملية التأقلم والتكيف ، أو استخدامها فى تغيير السياسات والنظم وثقافة المنظمة والأنماط السلوكية غير المرغوبة ، أو أعداد الصف الثانى من القيادات المستقبلية.

- إن أسلوب الرعاية المهنية لا يتأثر فقط بالتغيرات البيئية الداخلة للمنظمة بل يمتد إلى علاقات الفرد وسلوكه خارج المنظمة وتعامله مع الأصدقاء وظروف البيئة الخارجية التي يتفاعل معها الفرد.

- إن القدرة على التعلم والرغبة فى العطاء لدى أطراف العلاقة من الراعى والمرعى تعتبر من الشروط الأساسية لنجاح أسلوب الرعاية المهنية وبما يتطلب توافر المناخ التنظيمى ، وثقافة المنظمة

درامسة (Vincent & Sey-mouer , 1995)^(١٦) أن الرعاية المهنية أشخاص يؤدون وظائف المدرب والمدرس لخلق فرص للتعليم ، وإثارة التحدى لدى المرعىين ، بشرط توافر الرغبة فى قبول القيمة والإرشاد والتوجيه للمرعىين لتحقيق فرص تقدمهم فى العمل.

وفى دراسة (Convey , 1995)^(١٧) ونجد أنها تؤكد على أن الراعى المهنى هو شخص موضوعى ، مرهف الحس قادر على تمثيل الآخرين والتعبير عنهم ، لديه قوة تأثير على الأحداث.

ومن التحليل السابق لمفاهيم عملية الرعاية المهنية ، والراعى المهنى ربما استطاع الباحث أن يحدد بعض السمات والخصائص التى تتسم بها هذه العملية كمايلي :-

- تتسم عملية الرعاية المهنية بالرسمية المباشرة حيث تعتمد على وجود برنامج واضح لها من خلال سلسلة من العمليات المصممة لإيجاد علاقات رعاية فعالة تعمل على تغيير أنماط السلوك غير المرغوب فيه بشكل مخطط ومنظم وواضح ، وتعتبر برامج الرعاية المهنية بشكلها الربحي انعكاساً لتعلم القيادات فى المنظمات التى تسعى إلى تحقيق الوظائف والمزايا المرتبطة بالرعاية المهنية مثل محاولة المنظمة إيجاد مناصب وظيفية ملائمة للأفراد أو مساعدة العاملين الجدد على عملية التأقلم والتكيف مع المنظمة.

- عدم رسمية عملية الرعاية المهنية ، حيث إنه من المفترض أن هذه العملية تحدث تلقائياً وبشكل تلقى بمعنى أنها لا تتم وفقاً

الراعى والمرعى ، الأمر الذى يمكن معه القول بأنها عملية مستمرة ولا تتوقف عند حد الثبات، وتتمو وتطور بمرور الوقت ، وهذا ما أكدته دراسة (Kram,1985) (٣١).

وتكمن المرحلة الأولى فى مرحلة البداية بين الراعى والمرعى حيث يقوم الراعى خلال هذه المرحلة بدور تـمـريـف وتدريب الرعى بالمهارات والصعوبات التى تقابله أثناء العمل وأيضاً تهيئة المرعى لتقبل الثقافة التنظيمية السائدة بالمنظمة والوقوف على إمكانيته وقدراته الشخصية، ومساعدته فى التفاعل مع قنوات الاتصال الداخلية والخارجية.

أما المرعى فى هذه المرحلة يعتبر فرصة للتدريب فكلما زادت دافعيته لتعلم مهارات جديدة فإن ذلك يشبع دوافع الراعى فى الاحترام المتبادل بينهما ، وربما تستمر هذه المرحلة ما بين عام إلى عامين ، حتى تأتى مرحلة التهذيب والتى من خلالها تظهر الوظائف الأكثر ارتباطاً بالمسار الوظيفى المقدمة من الراعى ، وتستمر هذه العلاقة بين الطرفين للاستفادة منها ، وتكون عملية التفاعل بينهما أكثر فعالية حيث تبرز مشاعر واتجاه كل طرف نحو الآخر وربما تستمر هذه المرحلة ما بين عامين إلى أربعة.

ثم تأتى المرحلة الثالثة ، وهى مرحلة الانفصال ، وفيما يحدث تغير فى نمط وهيكـل العلاقة بينهما فمن جهة الراعى فقد تنتهى علاقته بالمنظمة أو لا يريد استمرار العلاقة أو أنه غير قادر ذهنياً وجسمانياً على القيام بأدواره المتعددة. أما من جهة الرعى فهو يترك بالرغبة فى الانفصال والاعتماد على الذات وقد يكون

الرغبة فى مناقشة الأمور المتعلقة بعملهم بصراحة وشفافية مع رعاتهم ، والوقوف على نواحي القوة والضعف لديهم.

كما أظهرت نفس الدراسة إلى شعور المرعيين بالنضج الشخصى واكتساب الثقة بالنفس ومن ثم يصبحون أكثر استقراراً وتعلماً ورضاءً بالنسبة لعملهم وتقدمهم فى المسار الوظيفى من الأفراد الذين ليس لديهم راع مهنى .

وعلى الرغم من المزايا العديدة التى يحققها أسلوب الرعاية المهنية إلا أن الباحث ربما يحتفظ على بعض الآثار السلبية لهذه العملية والتى من الممكن وقوعها كمايلي:-

- عدم جدية الرعاية فى القيام بأدوارهم بسبب ضعف الحوافز والمكافآت المقدمة لهم أو بسبب عدم التدريب والإعداد الجيد .

- ضعف إدارة المنظمة فى المشاركة لبرنامج الرعاية المهنية وبما يؤثر على عدم التزام كل من الراعى والمرعى لهذه البرامج .

- ضعف نظم التغذية المرتدة للبيانات والمعلومات والتى يحصل عليها المرعيين نتيجة لعدم توافر الاختبار السليم والتدريب اللائق لهم.

- قيام إدارة المنظمة بتطبيق مفهوم براق وحديث للرعاية المهنية دون الإيمان الحقيقى والجوهري بجندوى هذا الأسلوب وأهميته وضرورته لتنمية الموارد البشرية .

- الشعور بالإحباط والتلق للأفراد غير المشاركين فى برامج الرعاية المهنية بسبب الغيرة الشخصية لعدم اختيارهم.

(ج) ديناميكية الرعاية المهنية :
تمر عملية الرعاية المهنية بالعديد من المراحل المتتالية بين علاقة

العمل وزيادة دافعية الأفراد للإنجاز ، وهذا ما أكدته دراسة (Gray, 1996) (٣٢).

- على مستوى الرعاة :
أكدت دراسة (Bush, 1995) (٣٣) على بعض الفوائد التى يحصل عليها الراعى المهنى ، حيث إن الرعاة يستثمرون الجهد والوقت للقيام بالأدوار المطلوبة منهم فيحصلون على المزايا نتيجة هذه العلاقة المهنية من خلال عملية التعلم الناتجة من كل لقاء يتم بين الراعى والمرعى والتى تعتبر تجربة تعليمية وجيزة وجديدة ، كما أن قيام الراعى المهنى بدورة يكسبه الاحترام والتقدير من قبل الزملاء والرؤوساء ، ويزيد من رضاه الوظيفى عن العمل والإصرار على تجديده ويدهمه إلى تحقيق إنجازات أعلى (Gary,1996) (٣٤).
ومن ثم يصبح الراعى ناضجاً وناصباً موثق فيه بتقديمه المعرفة والمعلومات الموجودة لديه.

- على مستوى المرعيين :
أكدت نتائج بعض الدراسات (Kram,1986) (٣٥) تأثير عملية الرعاية المهنية على رضا المرعى وتقوفه فى مساره الوظيفى من حيث الأداء ، الالتزام ، والانمـاج ، والترقية ، والمـرتب والكفاءة الشخصية.

وأكدت نتائج دراسة أخرى (Reich, 1985) (٣٦) على أن عملية الرعاية المهنية تقدم للمرعيين العديد من القـرص المرتبطة بقدراتهم على الابتكار والتجديد ، والقدرة على اتخاذ القرارات الصعبة بشكل أفضل من خلال التدريب والحمية المقدمة من الراعى المهنى وبالتالى تكون لديهم

كذلك الثقة والإيمان المتبادل بين أعضاء المنظمة والعمل على تعميمها ..

- **الرؤية الإدارية** ، بمعنى توافر الخبرة والكفاءة للرأى فى مجال الإدارة وذلك من خلال خبرته فى التعامل مع المديرين داخل المنظمة وخارجها ، كذلك كيفية التعامل مع ضغوط العمل والقدرة على ممارسة الإدارة بنجاح.

- **الإبداع** ، بمعنى قدرة الرأى على تقبل الأفكار والمقترحات الجديدة ، وخبرته فى علاج المشكلات باختيار أفضل البدائل المقترحة ، وكيفية تحديد طرق العمل التى تلائم احتياجات المرعيين.

- **التواجد** ، بمعنى مدى إمكانية الوصول إليه بإعطاء نفسه للآخرين عندما يحتاجون إليه وذلك بإتباع سياسة الباب المفتوح وتوفير الوقت الكافى ، وجعل المرعيين يشعرون بأن استفساراتهم واهتماماتهم ذات أهمية ، والتفاعل مع الأفراد باحترام شديد من خلال الاستماع الجيد لهم.

٣- الأدوار :

تتوقف فعالية أسلوب الرعاية المهنية على قيام الرأى بالعديد من الأدوار ، حيث أشارت دراسة (Lewis, 2000) ^(٣٥) إلى خمسة أدوار يجب على الرأى القيام بها ، فهو مترجم يساعد الفرد المرعى على فهم وطبيعة الأعمال والمنظمة التى يعمل بها ، ومذافع أو مؤيد يعرف كيف يجعل الأشياء تحدث بالفعل ، وحافظ على العلاقة بينه وبين المرعى من خلال وجود علاقة قوية بينهما ، ومستشار للمعاملات

التنظيمية ، الجاذبية والنفوذ الشخصى ، القدرة على جعل الآخرين يثقون به ، الشجاعة والصبر على جعل الآخرين يخاطرون ويفشلون ، الرغبة فى تحمل مسئولية تنمية الأفراد ومن الملاحظ صعوبة توافر كل المهارات السابقة فى الرأى المهنى ، ولكن من الممكن تطوير وتنمية الكثير من هذه المهارات اثناء قيام الرأى والمرعى بتفطية أسلوب الرعاية المهنية.

٢- الصفات :

أشارت البحوث والدراسات إلى مجموعة الصفات الواجب توافرها فى الرأى المهنى (Lewis, 2000) ^(٣٦) ومن هذه الصفات :-

- **التمكن** ، بمعنى قدرة الرأى على إيجاد وخلق المناخ السائد والظروف المناسبة التى تجعل المرعيين يسلكون طرقاً مختلفة لأداء العمل ، والسماح لهم بالمشاركة فى إتخاذ القرارات داخل المنظمة ، ويجعل المرعيين القيام بأداء الأدوار التى تثير التحدى لهم وتشعرهم بالالتزام والرضا عن العمل.

- **التطوير** ، ويعنى قدرة الرأى على القيام بعملية تطوير وتنمية الأفراد ، حيث يتيح للمرعيين فرص الإنجاز وفقاً لمستوياتهم وتوقعاتهم الحالية ، وتقويض السلطة لجعل العمل أكثر إثارة ، واستثمار وقت الرأى فى تنمية الرؤوسين ، ويحدد أهداف العمل التى تكون مناسبة للمرعيين من خلال المعلومات المرتدة لأعمالهم.

- **الشفافية** ، وتعنى مدى مصداقية الرأى من الناحية الذاتية والمهنية مع نفسه والآخرين ،

ذلك مصحوباً بالترقية إلى وظيفة عليا أو النقل إلى إدارة أخرى ، ومن ثم فإنه يدرِك بعدم حاجاته الضرورية إلى المساندة والتدريب ، والنتيجة أن يحدث الانفصال بينهما .

أما المرحلة الأخيرة تسمى بمرحلة تجديد العلاقة حيث تأخذ شكلاً ونمطاً مختلفاً ، فهى تكون أقرب إلى علاقة الصداقة وهذا يعنى أنسام العلاقة بالقوة ، وبها يبدأ المرعى فى تكوين علاقة جديدة مع راع آخر ، وقد تمتد هذه المرحلة إلى فترة غير محددة كما أكدت

دراسة (Burke , 1984) ^(٣٧) .

ويرى الباحث أن علاقة الرعاية المهنية ربما تنتهى بمشاعر مؤلمة وصراعات داخلية ، فليس بالضرورة أن تكون النتائج والأثار المترتبة عليها إيجابية ، ويرجع السبب فى ذلك هو رغبة المرعى فى أن يكون طرفاً مستقلاً ولديه الرغبة فى الاعتماد على ذاته ، وفى مواجهة ذلك فإن الرأى يكون غير راغب فى السماح بالاستقلالية والحرية للمرعى مما يترتب عليه حدة المشاعر والصراع السلبي بينهما .

(د) **مقومات فعالية عملية الرعاية المهنية** : تتوقف فعالية الرعاية المهنية على توافر العديد من المقومات الواجب توافرها وسوف يتعرض الباحث إلى هذه المقومات من خلال مايلى :-

١- المهارات والقدرات :

توصلت دراسة (Murray, 1991) ^(٣٨) إلى مجموعة من المهارات الواجب توافرها فى القيام بوظائف الرعاية المهنية ، وقد تمثلت هذه المهارات فى التفاعل والاتصال مع الآخرين ، المعرفة والكفاءة

يرسخ الفهم المتبادل مع المرعى على كيفية إدارة التعلم لتحقيق الأهداف المطلوبة وهو أيضاً مستشار تعلم يحدد ويساعد المرعى على إيجاد واستخدام فرص التعلم المتاحة واستغلالها .

ومن الملاحظ أن هذه الأدوار السابقة ، قد تم تطبيقها في الدراسة التي قامت بها (فاطمة جاد الله) ^(٣١) على قطاع التأمين في مصر ، والتي كانت من مقدمة الدراسات العربية في هذا المجال .

٤- الوظائف :

أشارت العديد من الدراسات (Garvey, 1995) ^(٣٧) ، دراسة (Kram, 1988) ^(٣٨) ، التي تمت في مجال الرعاية المهنية إلى الوظائف الواجب على الراعى القيام بها ، وتمثل هذه الوظائف فيمايلي :-

- الوظائف المرتبطة بالسار الوظيفي ، حيث إن هذه الوظائف تساعد المرعى في تنمية مساره الوظيفي وتشمل الرؤية والوضوح ، والتدريب ، وتوفير الأعمال المثيرة للتحدي ، وكذلك تقديم الحماية للمرعيين عند الحاجة إليها .

- الوظائف الاجتماعية والنفسية ، التي تساعد في تنمية شعور المرعى بالثقة والكفاءة والقبول في أداء العمل على المستوى الشخصي وهذه الوظائف تساعد في إعطاء المرعى النصيح والمشورة اللازمة في أوقات الشدة ، والتصرف كنموذج للدور عند التعامل مع الثقافة التنظيمية السائدة ، كما أشارت دراسة (Noe, 1988) ^(٣٩) أهمية الصداقة والمساندة بين الرعى والمرعى حتى يمكن القيام بتطبيق برامج الرعاية المهنية .

المبحث الثالث

الدراسة الميدانية

يقوم الباحث بتحليل المتغيرات المستقلة والتابعة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة بعد إجراء عملية جمع استثمارات الاستقصاء من (٢٥٠) مفردة من قطاع الخدمات لمحافظة الشرقية وتصنيفها وإيجاد التكرارات الخاصة باتجاهات المديرين والتي تتراوح ما بين موافق تماماً (٥) ، غير موافق على الإطلاق (١) .

أولاً : قياس المتغيرات المستقلة :

تتكون المتغيرات المستقلة من الأبعاد الخاصة بالبيئة التنظيمية ، وثقافة المنظمة ، وتنمية الموارد البشرية وذلك من خلال (٩٤) عبارة موزعة كمايلي :-

- أبعاد البيئة التنظيمية : (٢٤) عبارة .

- أبعاد ثقافة المنظمة : (٢٤) عبارة .

عبارة .

- أبعاد تنمية الموارد البشرية : (٣٦) عبارة .

(١) قياس أبعاد البيئة التنظيمية :

تم قياس أبعاد البيئة التنظيمية والتي اشتملت على الهيكل التنظيمي ، نظم الاتصالات ، الامتثال التنظيمي وتمكين الأفراد من خلال استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة كمايلي :

- الهيكل التنظيمي : تم قياس هذا البعد من خلال (١٤) عبارة ،

- نظم الاتصالات : تم قياس هذا البعد من خلال (٨) عبارات .

- الامتثال التنظيمي : تم قياس البعد من خلال (٦) عبارات .

- تمكين العاملين : تم قياس هذا البعد من خلال (٦) عبارات .

والجدول التالي يبين اتجاهات المديرين نحو أبعاد البيئة التنظيمية كمايلي :-

جدول رقم (٣)

اتجاهات المديرين نحو أبعاد البيئة التنظيمية (٣٤) عبارة

أبعاد التنمية التنظيمية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	نسبة الموافقة %	رقم الأهمية
الهيكل التنظيمي	٣,٥٤٧	١,٤٢٥	٧٠,٩٣	٦٢,٦٥	١٢٨,٢٠
نظم الاتصالات	٣,٢٨٤	١,٤٧٥	٦٥,٦٦	٥٤,٦٤	٧٣,٦٦
الامتثال التنظيمي	٣,٤١٩	١,٣٧٢	٦٨,٢٢	٥٨,٠٩	٨٧,٦٢
تمكين الأفراد	٣,٥٣٦	١,٣٦٤	٧٠,٧١	٦٢,٣٨	١٢٠,٤٠
الإجمالي	٣,٤٤٦	١,٤٦١	٦٨,٩٠	٥٩,٤٤	١٠٢,٤٧
-	-	-	-	-	-

(٥) قيمة (٢٤) الجدولية .

يوضح التحليل السابق ، وجود اتجاهات إيجابية لدى المديرين فى القطاعات الخدمية بمحافظة الشرقية نحو أبعاد البيئة التنظيمية حيث كان الوسط الحسابى الإجمالى (٢٤٤٦) وبانحراف معيارى قيمته (١٤٦١) وبأهمية نسبية (٦٨٩٠٪) وينسبة تأييد المديرين (٥٩٤٤٪) من إجمالى حجم العينة.

كما أوضح التحليل معنوية النسب المثوية حيث كانت قيمة (كا^٢) المحسوبة (١٠٢٤٧) عند مستوى المعنوية (٥٪ ، ١٪) وهى أكبر من القيمة الجدولية.

ويقوم الباحث بتحليل عناصر أبعاد البيئة التنظيمية بالتفصيل كمايلى :-

(١) الهيكل التنظيمى :

يوضح التحليل السابق - وجود اتجاهات إيجابية لدى المديرين فى القطاعات الخدمية بمحافظة الشرقية نحو الهيكل التنظيمى السائد بها ، حيث كان المتوسط العام (٢٥٤٧) بانحراف معيارى (٤٣٥) ، وبأهمية نسبية إجمالية لهذا البعد (٧٠٩٢٪) ، كما كانت نسبة موافقة المديرين (٦٢٦٥٪) من إجمالى حجم العينة.

ومن الملاحظ أيضاً معنوية النسب المثوية لاتجاهات المديرين حيث كانت قيمة (كا^٢) المحسوبة (١٢٨٢) عند مستوى (٥٪ ، ١٪).

تشير اتجاهات المديرين إلى أن أهم العناصر التى تكون الهيكل التنظيمى على التوالى مايلي :

- تفويض السلطة من الرؤساء إلى الرؤوسين ، حيث كان الوسط الحسابى (٢٩٩٩) بانحراف معيارى (١٠٤٤) وبأهمية نسبية (٥٧٥٧٪) ونسبة موافقة

المديرين (٨٥٧٢٪) .

- تحقيق الأهداف التى تقوم إدارة القطاعات الخدمية بوصفها ، حيث كان المتوسط الحسابى (٤٣٠٤٢) بانحراف معيارى (٢٣٥) وبأهمية نسبية (٨٠٨٦٪) ونسبة موافقة المديرين (٨٠٪) .

- تشجيع المديرين على تحمل المسئولية لتحقيق المصلحة العامة ، حيث كان الوسط الحسابى (٢٣٨٦٦) بانحراف معيارى (١٤٢٩) بأهمية نسبية (٧٣٧١٪) ونسبة موافقة المديرين (٧١٤٣٪) ..

- تقوم القطاعات الخدمية بتوضيح أهدافها للأفراد العاملين بها ، حيث كان الوسط الحسابى (٢٦٢٩٩) بانحراف معيارى (١٥١٢) وبأهمية نسبية (٧٢٥٧٪) ونسبة موافقة المديرين (٦٥٧٢٪) .

- وضوح مسئولية كل وظيفة فى الإدارات والأقسام بالقطاعات الخدمية حيث كان الوسط الحسابى (٢٦٢٩٩) بانحراف معيارى (٢٥٤) وبأهمية نسبية (٧٢٥٧٪) ونسبة موافقة المديرين (٦٥٧٢٪) .

ومن العرض السابق يمكن القول إن البعد الخاص بالهيكل التنظيمى كما يدركه المديرون بأنه يشجع على عملية التعليم ، ومن ثم المساعدة فى تطبيق أسلوب الرعاية المهنية سواء من جانب الراعى الذى يقوم بذلك أو من جانب المرعى الذى لايد وأن تكون لديه الرغبة والقدرة على تحمل المسئولية وعلى تحقيق الأهداف الخاصة بالعمل.

(٢) نظم الاتصالات :

يلاحظ من التحليل السابق وجود

اتجاهات فوق المتوسط بقليل نحو عناصر نظم الاتصالات السائدة فى قطاع الخدمات بمحافظة الشرقية ، حيث كان الوسط الحسابى العام لهذا العنصر (٢٢٨٤) بانحراف معيارى قيمته (١٤٧٥) وبأهمية نسبية (٦٥٦٦٪) ونسبة موافقة المديرين (٥٤٦٤٪) من إجمالى العينة.

كما أثبت التحليل وجود معنوية بين النسب المثوية لاتجاهات المديرين حيث كانت قيمة (كا^٢) المحسوبة (٧٣٦٦٦) وهى أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى (٥٪ ، ١٪) . ويوضح التحليل أيضاً أن أكثر العناصر أهمية بالنسبة لهذه نظم الاتصالات على التوالى مايلي :

- وجود نظم للاتصالات تسمح بتدقيق المعلومات رأسياً من أعلى المستويات الإدارية إلى أدناها والعكس ، حيث كان الوسط الحسابى (٢٣٨٦٦) بانحراف معيارى (١٤٨٨) وبأهمية نسبية (٧٢٧١٪) ونسبة موافقة المديرين (٦٨٥٧٪) .

- تدقيق المعلومات أفقياً على مستوى الإدارى الواحد ، حيث كان الوسط الحسابى (٢٣٦) بانحراف معيارى (١٣٩٧) وبأهمية نسبية (٧٢٪) ونسبة موافقة المديرين (٦٥٧٢٪) .

- يوفر نظام الاتصالات السائدة للرؤوسين فرص المواجهة مع الرؤساء حيث كان الوسط الحسابى (٢٥٤٣) بانحراف معيارى (١٤٤١) وبأهمية نسبية (٧٠٨٦٪) ونسبة موافقة المديرين (٦٢٨٥٪) .

- أن مقترحات وشكاوى الرؤوسين تصل إلى المستويات الإدارية العليا ، حيث كان الوسط

الحسابي (٢٤٥٧) بانحراف معياري (١٤٢١) وبأهمية نسبية (٦٩١٤٪) ونسبة موافقة المديرين (٦٢٨٦٪)

- تشجيع المديرين المسؤولين على حضور الاجتماعات والندوات حيث كان الوسط الحسابي (٢١٤٣) بانحراف معياري (١٥٧٠) وبأهمية نسبية (٦٢٨٦٪) ونسبة موافقة المديرين (٥١٤٣٪).

ويرى الباحث من خلال التحليل السابق أن نظم الاتصالات السائدة في قطاع الخدمات يسمح بتدفق المعلومات في جميع الاتجاهات ، وإتاحة الفرصة للمرؤوسين للمواجهة مع الرؤساء ، وأن مقترحاتهم وشكاواهم تصل إلى المستويات الإدارية العليا بالإضافة إلى تشجيع المرؤوسين لحضور الاجتماعات والندوات التي تعقد بهذه القطاعات وبما يدل على أن نظم الاتصالات السائدة تكون بدأ أساسياً في تطبيق أسلوب الرعاية المهنية.

(٣) الامتثال التنظيمي :

يوضح التحليل السابق أن هناك اتجاهات إيجابية لدى المديرين نحو بعد الامتثال التنظيمي ، حيث كان الوسط الحسابي (٢٤١٩) بانحراف معياري قيمته (١٢٧٢) وبأهمية نسبية (٦٨٣٢٪) ونسبة موافقة المديرين (٥٨٠٩٪) ، كما أثبت التحليل معنوية النسب المثوية حيث كانت قيمة (ك٢) المحسوبة (٨٧١٢) وهي أكبر من الجدولية عند مستوى المعنوية (٥٪ ، ١٪) ، وأن أكثر العناصر أهمية للامتثال التنظيمي كانت على التوالي كمايلي.

- التزام الأفراد بالقواعد

والإجراءات والسياسات السائدة في قطاع الخدمات ، حيث كان الوسط الحسابي (٢٨٨٦) بانحراف معياري (١٦٥٤) وبأهمية نسبية (٧٧٧١٪) ونسبة موافقة المديرين (٧١٤٣٪).

- إن طرق العمل السائدة تساعد الأفراد على الانطلاق لزيادة أدائهم دون معوقات، حيث كان الوسط الحسابي (٢١٦) بانحراف معياري (١٤٥٧) وبأهمية نسبية (٧٢٪) وبموافقة المديرين (٦٥٧١٪).

- يحافظ الأفراد على الدقة في أداء العمل بإدارات وأقسام القطاعات الخدمية ، حيث كان الوسط الحسابي (٢٥٧١) بانحراف معياري (٢٣٩٩) وبأهمية نسبية (٧١٤٣٪) وبموافقة المديرين بنسبة (٦٢٩٦٪).

- تساعد طرق العمل السائدة على تعلم الأفراد مهارات جديدة ، حيث كان الوسط الحسابي (٢٤٨٦) بانحراف معياري (١٣٣٨) وبأهمية نسبية (٦٩٧١٪) وبموافقة المديرين بنسبة (٦٠٪) .

- يقوم الأفراد بداء أعمالهم بالطريقة التي تناسبهم دون التقيد بقواعد وإجراءات معينة ، حيث كان الوسط الحسابي (٣١٧١) بانحراف معياري (٢٨٢) وبأهمية نسبية (٦٣٨٢٪) ، وبموافقة المديرين بنسبة (٤٨٥٧٪).

ويرى الباحث من التحليل السابق ، أن الامتثال التنظيمي يعتبر من الأبعاد المعامة لتطبيق أسلوب الرعاية المهنية حيث يسود الالتزام بالقواعد والإجراءات والسياسات ،

وأن طرق العمل تساعد الأفراد على الانطلاق دون معوقات والمحافظة على الدقة في أداء العمل ، كما أن طرق العمل تساعد الأفراد على تعلم مهارات جديدة ، مع انخفاض اتجاهات المديرين نحو وجود القيود الكثيرة التي تعوق الأفراد على أدائهم للعمل.

(٤) تمكين الأفراد :

يوضح التحليل السابق وجود اتجاهات إيجابية لدى المديرين في قطاع الخدمات نحو عناصر تمكين العاملين حيث كان الوسط الحسابي (٣٥٣٦) بانحراف معياري قيمته (١٣٦٤) وبأهمية نسبية (٧١٠٧٪) ، ونسبة موافقة المديرين (٦٢٣٨٪) ، كما أظهر التحليل وجود معنوية للنسب المثوية حيث كانت قيمة (ك٢) المحسوبة (١٢٠٤) عند مستوى (٥٪ ، ١٪) وهي أكبر من القيمة الجدولية والتحليل السابق يوضح أيضاً أن أكثر العناصر أهمية لتمكين الأفراد على التوالي مايلي:

- تقوم القطاعات الخدمية بتشجيع الأفراد على التقافس بما يحقق الأداء المتميز ، حيث كان الوسط الحسابي (٢٩٢٩) بانحراف معياري (١٣٦٤) وبأهمية نسبية (٧٨٥٧٪) ونسبة موافقة المديرين (٧٧١٤٪).

- تقوم القطاعات الخدمية بإعطاء الأفراد السلطات والمسؤوليات الكافية لأداء العمل ، حيث كان الوسط الحسابي (٢٨٨٦) بانحراف معياري (١٣٣٦) وبأهمية نسبية (٧٧٧١٪) ونسبة موافقة المديرين (٧١٤٣٪).

- يحصل الأفراد على المعلومات الضرورية اللازمة لأداء العمل ،

تم قياس أبعاد ثقافة المنظمة من خلال العمل الجماعي ، الابتكار والتجديد ، التماسك والترابط والتأقلم والتكيف من خلال (٢٤) عبارة باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة كما هو موضح بالجدول التالي :

ثم الامتثال التنظيمي وأخيراً نظم الاتصال وبما يمكن معه القول إن هذه الأبعاد تشجع على تطبيق أسلوب الرعاية المهنية في القطاعات الخدمية.

(ب) قياس أبعاد ثقافة المنظمة :

جدول رقم (٤)

اتجاهات المديرين نحو أبعاد ثقافة المنظمة (٢٤ عبارة)

أبعاد ثقافة المنظمة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	نسبة الموافقة %	ترتيب الأهمية
العمل الجماعي	٣٦٤٠	١٣٦٩	٧١١٤	٦٧١٤	الأول
الابتكار والتجديد	٣٢٩٨	١٤٦٢	٦٧٩٥	٨٥٥٧	الرابع
التماسك والترابط	٣٤٨٣	١٣٩٠	٦٩٦٦	٦١١٩	الثالث
التأقلم والتكيف	٣٦٠٠	١٤١٦	٧٢٠٠	٦١١٩	الثاني
الإجمالي	٣٥٣٠	١٤٠٩	٧٠٨٧	٦٢٠٢	-

الخدمية بأنماط السلوك التي تدعم العمل الجماعي من خلال تشجيع التعاون وتتمية العمل في فريق واحد ، ويلاحظ من الجدول السابق - وجود اتجاهات إيجابية نحو عناصر العمل الجماعي ، حيث كان الوسط الحسابي (٣٦٤٠) بانحراف معياري قيمته (١٣٦٩) وبأهمية نسبية (٧١١٤) ونسبة تأييد للمديرين (٦٧١٤) ، كما أن قيمة (٧٢٠٢) المسحوبة عند مستوى المعنوية (٥% ، ١٠%) بما يدل على وجود معنوية في النسب المستخدمة.

وأن أكثر العناصر أهمية على التوالي بالنسبة للعمل الجماعي في قطاعات الدراسة كمايلي :-
- تشجيع الأفراد على التعاون

يتضح من الجدول السابق ، أن هناك اتجاهات إيجابية لدى المديرين في القطاعات الخدمية بمحافظات الشرقية نحو أبعاد ثقافة المنظمة ، حيث كان المتوسط العام للاتجاهات (٣٥٣٠) بانحراف معياري قيمته (١٤٠٩) وبأهمية نسبية (٧٠٨٧) ونسبة تأييد من المديرين (٦٢٠٢) ، وكذلك وجود معنوية بين النسب المئوية لحجم العينة حيث كانت قيمة (٧٢٠٢) المسحوبة (١٠٩٣٦) عند مستوى المعنوية (٥% ، ١٠%) وهي أكبر من القيمة الجدولية.

ويقوم الباحث بتحليل العناصر التي تكون أبعاد ثقافة المنظمة كمايلي :

١- العمل الجماعي : يعبر هذا البعد عن مدى اهتمام القطاعات

حيث كان الوسط الحسابي (٣٦٨٦) بانحراف معياري (١٤٢٩) وبأهمية نسبية (٧٢٠٢) ونسبة موافقة المديرين (٦٢٠٢).

- زيادة ثقة الرؤساء في الأفراد الذين يعملون معهم ، حيث كان الوسط الحسابي (٣٦٨٦) بانحراف معياري (١٤٥٧) وبأهمية نسبية (٧٢٠٢) ونسبة تأييد المديرين (٦٢٠٢).

- تزويد الأفراد بنتائج تقييم أدائهم في القطاعات الخدمية ، حيث كان الوسط الحسابي (٣٦٨٦) بانحراف معياري (١٤٢٩) وبأهمية نسبية (٧٢٠٢) ونسبة تأييد المديرين (٦٢٠٢).

ويرى الباحث من التحليل السابق أن قطاعات الخدمات يسود به مفهوم تمكين الأفراد ، حيث تميزت الاتجاهات بالإيجابية المرتفعة وربما يرجع ذلك إلى تشجيع الأفراد على التنافسية من خلال إعطائهم السلطات والمسؤوليات الكافية لأداء العمل ، كما أن حصول الأفراد على المعلومات الضرورية يؤكد وجود قاعدة بيانات متكاملة ومما يزيد من ثقة الرؤساء في الأفراد الذين يعملون معهم ، وأن هذه الثقة من جانب الإدارة تعكس مدى ثقة الأفراد بها ، فلا يمكن إيجاد مناخ يسوده الثقة إلا بوجود ثقة متبادلة من الطرفين ، وهذا المناخ يعتبر مناخاً مشجعاً لتطبيق أسلوب الرعاية المهنية.

كما يلاحظ أن أكثر الأبعاد التنظيمية أهمية كانت على التوالي الهيكل التنظيمي ثم تمكين الأفراد

بعضهم البعض لعلاج المشكلات بما يتيح لهم فرصة أكبر للتعلم ، حيث كانت الوسط الحسابي (٢٩٧١) وبانحراف معياري (١٣٣٥) وبأهمية نسبية (٧٩٤٣٪) ونسبة موافقة للمديرين (٨٠٪).

- تبادل الأفراد الآراء والأفكار والمقترحات مما يساعد على تقديم خدمة متميزة ، حيث كان الوسط الحسابي (٢٩٥٧) بانحراف معياري (١٣٦٨) وبأهمية نسبية (٧٧١٤٪) ونسبة تأييد (٨٧٥٤٪).

- يسود روح التفاهم والثقة بين أفراد القطاعات الخدمية على كافة المستويات حيث كان الوسط الحسابي (٢٩٥٧) بانحراف معياري (١٤٤١) وبأهمية نسبية (٦٩١٤٪) ونسبة موافقة (٦٠٪).

- تقوم القطاعات الخدمية بتمية مهارات العمل الجماعي للأفراد من خلال النقد البناء حيث كان الوسط الحسابي (٢٩٦٤) بانحراف معياري (٢٩٦٦) وبأهمية نسبية (٧٢٢٩٪) ونسبة موافقة (٦٥٧٢٪).

ويرى الباحث من التحليل السابق - أن هناك اتجاه إيجابيا قويا نحو التعاون بين الأفراد بعضهم البعض ، وتشجيع هذا التعاون داخل إدارات وأقسام القطاعات الخدمية ، وذلك من خلال تبادل الآراء والأفكار والمقترحات وبما يساعد على تقديم خدمات متميزة مع تنمية مهارات العمل الجماعي للأفراد من خلال النقد البناء وتحقيق العدالة بين الأفراد العاملين وبما يسود روح الثقة والتفاهم بينهم الأمر الذي يتيح توافر المناخ الذي يساعد على التعلم.

٢- الابتكار والتجديد : يعتبر هذا البعد من الأبعاد الهامة لثقافة المنظمة القوية ، وقد أشارت اتجاهات المديرين إلى وجود اتجاهات إيجابية ، حيث كان الوسط الحسابي (٢٩٣٨) بانحراف معياري (١٤٦٢) وبأهمية نسبية (٦٧٩٥٪) ونسبة موافقة من المديرين (٥٨٥٧٪) ، وكذلك وجود معنوية إحصائية لقيمة (٢٤) المحسوبة (٦٧٢٦) عند مستوى (٥٪ ، ١٪) وهي أكبر من القيمة الجدولية وعند تحليل عناصر بعد الابتكار والتجديد يتضح لنا أكثر العناصر اتجاهاً وأهمية كمايلي :-

- تشجيع الأفراد على المبادرات الإبداعية الجماعية والفردية ، حيث كان الوسط الحسابي (٢٩٤٣) بانحراف معياري (١٤٠٠) وبأهمية نسبية (٧٤٨٦٪) ونسبة تأييد المديرين (٦٨٥٧٪).

- قيام القطاعات الخدمية بمكافأة الأفراد على الابتكارات الجديدة حيث كان الوسط الحسابي (٢٩٧١٤) بانحراف معياري (١٣٤٣) وبأهمية نسبية (٧٤٢٩٪) ونسبة تأييد (٧١٤٣٪).

- تنشيط أفكار الأفراد وتنميتها حيث كان الوسط الحسابي (٢٩٥٧١) وبانحراف معياري (١٤٩٨) وبأهمية نسبية (٧١٤٣٪) ونسبة تأييد المديرين (٦٨٣٠٪).

- توفير فرص التجديد وتعلم أساليب جديدة في العمل حيث كان الوسط الحسابي (٢٩٣١٤) بانحراف معياري (٥٠٧) وبأهمية نسبية (٦٦٢٩٪).

ونسبة تأييد (٥٤٢٩٪).
- السماح للمواهب الفردية بالتقدم في العمل ، وربما يأتي هذا العنصر في المرحلة الأخيرة حيث كان الوسط الحسابي (٢٩٠٢٩) بانحراف معياري (٥٠٢) وبأهمية نسبية (٦٠٥٧٪) ونسبة تأييد (٤٨٥٧٪).

ويرى الباحث من التحليل السابق - أن هناك تشجيعاً مستمراً للأفراد على المبادرات الجماعية والفردية من خلال تقديم المكافآت لهم على الأفكار الجديدة والعمل على تشييطها وتطويرها ، حيث يعتبر ذلك من العناصر الهامة في إيجاد جودة مناخ التعلم ، فالأفراد حين يلتقي مع الآخرين ويستعرض أفكاره فإن ذلك يزيد من قدرته على التفكير.

كما تقوم القطاعات الخدمية بتوفير فرص التدريب وتعلم أساليب جديدة في أداء العمل مما يشجع الأفراد ويدفعهم على تحمل المخاطرة وتنمية المواهب الفردية بالتقدم في العمل .

٣- التماسك والترابط : يعبّر هذا البعد عن مدى وجود ترابط وتلاحم بين الأفراد في القطاعات الخدمية حيث أنهم يعملون في مجال خدمي واحد وواضح لهم جميعاً ، وقد بين التحليل السابق ، وجود اتجاهات إيجابية لدى المديرين نحو بعد التماسك والترابط ، حيث إن الوسط الحسابي (٢٩٨٢) بانحراف معياري قيمته (١٣٩٠) وبأهمية نسبية (٦٩٦٦٪) ونسبة موافقة (٦١١٩٪) ، كما كانت قيمة (٢٤) المحسوبة (٩٥) عند مستوى المعنوية (٥٪ ، ١٪) وهي أكبر من القيمة الجدولية لها.

وعند تحليل العناصر التي تكون

بعد التماسك والترابط يتضح لنا مايلي:-

- توفير العلاقات الاجتماعية بين العاملين وتدعيمها حيث كان الوسط الحسابي (٢٣٧٧) بانحراف معياري (١٣١١) بأهمية نسبية (٧٥٤٢٪) بنسبة موافقة للمديرين (٧١٤٢٪) .

- مساندة الأفراد بعضهم البعض في تخطي العقبات والقيود التي تحول دون تقدمهم في العمل ، حيث كان الوسط الحسابي (٢٣٨٦) بانحراف معياري (١٣٣٦) بأهمية نسبية (٧٣٧١٪) وبنسبة تأييد (٧٠٪) .

- وجود تقارب في أهداف واتجاهات وسلوك الأفراد الذين ينتمون إلى أقسام وإدارات القطاعات الخدمية ، حيث كان الوسط الحسابي (٢٥٤٣) بانحراف معياري (١٣١٦) وبأهمية نسبية (٧٨٦٪) وبنسبة تأييد (٦٢٨٦٪) .

- رغبة الأفراد في الارتباط والبقاء في عملهم ، حيث كان الوسط الحسابي (٢٤٥٧) بانحراف معياري (١٤٦٠) وبأهمية نسبية (٦٩١٤٪) وبنسبة تأييد (٥٧١٥٪) .

- عدم وجود تعارض بين أهداف القطاعات الخدمية وأهداف الأفراد ، حيث كان الوسط الحسابي (٢٤٢٩) بانحراف معياري (١٤٣٩) وبأهمية نسبية (٦٨٥٧٪) وبنسبة تأييد (٦٢٨٦٪) .

ويرى الباحث من التحليل السابق ، أن هناك بعض الدلالات التي تعبر عن درجة التماسك والترابط كأحد أبعاد ثقافة المنظمة ، فتلاحظ توفير العلاقات الاجتماعية بين

العاملين وتدعيمها مما يدل على وجود تداخل وترابط من هذا البعد وقد رتبه على توفير المناخ المناسب للتعلم ، كما توجد درجة كبيرة من المساندة بين الأفراد بعضهم البعض في تخطي العقبات التي تعوق نموهم في العمل وبما يدعم من وجود التقارب في أهداف وسلوك واتجاهات الأفراد الذين ينتمون إلى القطاعات الخدمية مما يؤثر على رغبة الأفراد في بقائهم بالعمل لعدم وجود تعارض بين أهداف القطاعات الخدمية وأهدافهم الشخصية .

٤- **التأقلم والتكيف** : يميز هذا البعد من أبعاد ثقافة المنظمة على قدرة القطاعات الخدمية في نقل قيمتها وقواعد السلوك بها إلى الأفراد أو العاملين وتعريفهم عما يحدث من تغييرات في تلك القواعد والقيم والمهارات اللازمة لأداء العمل بالإضافة إلى قدرتها في التأقلم مع المستجدات التي تحدث في البيئة المحلية والعالمية .

ويلاحظ من التحليل السابق وجود اتجاهات إيجابية لدى المديرين نحو بعد التأقلم والتكيف ، حيث كان الوسط الحسابي (٢٣٦) بانحراف معياري (١٤١٦) بأهمية نسبية (٧٢٪) وبنسبة موافقة المديرين (٦١٩٩٪) ، كما أظهر التحليل وجود معنوية للنسب المئوية حيث كانت قيمة (كا) المحسوبة (١١٢٩٠) وهي أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى المعنوية (٥٪) (٦٠٪) .

وعند تحليل عناصر بعد التأقلم والتكيف ، فقد تم التوصل إلى التحليل التالي :-

- استمداد الأفراد للتكيف والتأقلم

مع أي تغييرات تجري في القطاعات الخدمية ، حيث كان الوسط الحسابي (٢٣٨٩) بانحراف معياري (١٤١٢) وبأهمية نسبية (٧٦٥٧٪) وبنسبة موافقة (٧١٤٢٪) .

- اعتماد القطاعات الخدمية على الشفافية والاتصالات المفتوحة لدعم عملية التغيير ، حيث كان الوسط الحسابي (٢٣٧٩) بانحراف معياري (١٣٨٢) وبأهمية نسبية (٧٤٥٧٪) ونسبة تأييد المديرين (٧١٤٢٪) .

- إعداد البرامج التدريبية للأفراد الجسد لزيادة قدراتهم على التأقلم مع بيئة العمل الجديدة ، حيث كان الوسط الحسابي (٢٣٧) بانحراف معياري (١٤٠٧) وبأهمية نسبية (٧٤٪) ونسبة موافقة (٧١٤٢٪) .

- مساعدة الأفراد المدير في إدراك وفهم طبيعة أدوارهم حيث كان الوسط الحسابي (٢٥٤٣) وبانحراف معياري (١٤٤١) وبأهمية نسبية (٧٠٨٦٪) وبنسبة موافقة (٦٢٨٦٪) .

- مبادرة القطاعات الخدمية بالتكيف مع المتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية ، حيث كان الوسط الحسابي (٢٥١٤) بانحراف معياري (١٤٨٠) وبأهمية نسبية (٧٠٢٩٪) ونسبة موافقة (٦٢٨٦٪) .

ويرى الباحث من خلال التحليل السابق ، وجود بعض المؤثرات التي تدل على إيجابية هذا البعد الخاص بالتكيف والتأقلم حيث يلاحظ وجود درجة عالية لدى الأفراد للتأقلم مع أية تغييرات داخل القطاعات الخدمية سواء في النظم أو السياسات أو غيرها ومما

يمكس الاندماج والتوافق بين أهداف الأفراد وأهداف تلك القطاعات التي تعتمد على الشفافية لدعم عملية التغيير.

كما يلاحظ قيام القطاعات الخدمية بإعداد البرامج التدريبية للأفراد الجدد للتأقلم مع بيئة العمل الجديدة لمساعدتهم على فهم وإدراك طبيعة أدوارهم والتأقلم مع الأفراد الآخرين.

كما يلاحظ من التحليل أيضاً وبصفة عامة أن بعد العمل الجماعي من أكثر الأبعاد أهمية في تطبيق أسلوب الرعاية المهنية يليه بعد التأقلم والتأليف ثم التماسك والترابط وأخيراً الابتكار والتجديد.

٥ - قياس أبعاد تنمية الموارد البشرية :
تم قياس أبعاد تنمية الموارد البشرية والتي تتمثل في نظم التدريب ، ونظم تقييم الأداء ، نظم العلاقات الإنسانية ونظم المكافآت من خلال (٣٦) عبارة مستخدما الأساليب الإحصائية الملائمة. والجدول التالي يبين اتجاهات المديرين نحو أبعاد تنمية الموارد البشرية كمايلي :-

جدول رقم (٥)

اتجاهات المديرين نحو أبعاد تنمية الموارد البشرية (٣٦ عبارة)

أبعاد ثقافة المنظمة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	نسبة الموافقة %	ترتيب الأهمية
نظم التدريب	٣٥٦٤	٣٧١	٧١٢٨٣	٦٣٨١	١٠٦٧
نظم تقييم الأداء	٣٥٨٧	٣٣٥	٧٧٥٤٠	٦٦٤٤٤	١٣٠٨
نظم العلاقات الإنسانية	٣٥٥٥	٣٨٤	٧٠١٠٠	٦٦٦٥٦	١٢٢٦
نظم المكافآت	٣٥٧٩	٣٦٥	٦٨٢٣٨	٦٦٤٤٣	١٤٣٥
الإجمالي	٣٥٧١	٣٣٣	٧٢٠٤٠	٦٥٧٥٧	١٢٣٦٥
-	-	-	-	-	-

المديرين نحو نظم التدريب، حيث كان الوسط الحسابي (٣٥٦٤) بانحراف معياري (٣٧١) وبأهمية نسبية (٧١٢٨٣٪) ونسبة موافقة (٦٣٨١٪) كما كانت قيمة (كا) (١٠٦٧) المحسوبة (١٠٦٧) وهى ذات دلالة إحصائية.

وعند تحليل عناصر بعد نظم التدريب ، فقد تم التوصل إلى مايلي (٥) :-

- تقوم القطاعات الخدمية بمساعدة الأفراد الجدد على تنمية قدراتهم ومهاراتهم حيث كان الوسط الحسابي لهذا العنصر (٣٨٧١) بانحراف معياري (٣٠٢) وبأهمية نسبية (٧٧٤٣٪) ونسبة تأييد للمديرين (٧١٤٣٪) ، بالإضافة إلى تقديم البرامج التدريبية التي يحصل عليها الأفراد بناء على احتياجات العمل الضرورية.

- يعتبر التدريب من أهم سياسات تنمية وتطوير الأفراد ، حيث كان الوسط الحسابي (٣٨١) بانحراف معياري (٣٦٩) وبأهمية نسبية (٧١٪) ونسبة موافقة (٧٤٢٩٪) .

- توجد عدالة في توزيع الفرص التدريبية على الأفراد ، حيث كان الوسط الحسابي (٣٧٥٧) بانحراف معياري (٣٩٢) وبأهمية نسبية (٧٥١٤٪) ونسبة تأييد (٧١٣٣٪).

- إن ميزانية التدريب تكفي لتنفيذ خطة تطوير الأفراد ، حيث كان الوسط الحسابي (٣٢٨٦) بانحراف معياري (٣٨٩) وبأهمية نسبية (٧٢٧١٪) ونسبة تأييد (٦٨٥٧٪).

- يتلقى الأفراد البرامج التدريبية

يوضح الجدول السابق أن هناك اتجاهات إيجابية لدى المديرين في قطاع الخدمات بمحافظه الشرقية نحو أبعاد تنمية الموارد البشرية ، حيث كان الوسط الحسابي الإجمالي لهذا البعد (٣٥٧١) بانحراف معياري قيمته (٣٧٣) بأهمية نسبية (٧٢٠٤٠٪) ونسبة موافقة المديرين (٦٥٧٥٧٪) ، كما أظهر التحليل معنوية الفروق بين النسب المثوية حيث كانت قيمة (كا) (١٢٣٦٥) المحسوبة (١٢٣٦٥) عند مستوى المعنوية (٥٪ ، ١٠٪) وهى أكبر من القيمة الجدولية لها.

ويقوم الباحث بتحليل العناصر التي تكون كل بعد من أبعاد تنمية الموارد البشرية كمايلي :

(١) نظم التدريب :

يعتبر التدريب أحد العناصر الهامة التي تساعد الموارد البشرية على النمو والتعلم وهو أيضاً من أهم وظائف إدارة الأفراد في المنظمات بصفة عامة ، ويلاحظ من التحليل السابق وجود اتجاهات إيجابية لدى

الشرقية تستخدم عناصر السرعة والجودة وكمية الأداء عند وضع المعايير اللازمة لتقييم أداء الأفراد ، حيث إن نتائج هذا التقييم سوف يستخدم كأملوب من أساليب مكافأة الراعى المهنى لزيادة قدرته ودافئته للقيام بهذا الدور .

بالإضافة إلى تطبيق سياسات تقييم الأداء على كافة الرؤساء والمرؤوسين دون أى تحيز ، وملامة معايير الأداء مع ظروف العمل السائدة فى القطاعات الخدمية الأمر الذى يؤدى إلى استخدام تقييم الأداء كأحد أساليب تطبيق مفهوم الرعاية المهنية .

(٣) نظم العلاقات الإنسانية :

أظهر التحليل السابق ، وجود اتجاهات إيجابية لدى المديرين نحو البعد الخاص بتنظيم العلاقات الإنسانية ، حيث كان الوسط الحسابى له (٣٥٥٥) بانحراف معيارى قيمته (١٢٨٤) وبأهمية نسبية (٧١٪) ونسبة تأييد (٦٦.٦٥٪) كما أثبت التحليل مغنوية النسب المثوية حيث كانت قيمة (كأ) المحسوبة (١٢٢.٦) عند مستوى المغنوية (٥٪ ١٠٪) وهى أكبر من القيمة الجدولية لها .

وعند تحليل عناصر هذا البعد يتضح لنا مايلي(٥):-

- تقوم القطاعات الخدمية بتحقيق التفاعل الاجتماعى بين الرؤساء والمرؤوسين حيث كان الوسط الحسابى (٢٩٤٣) بانحراف معيارى (١٦٩٦) وبأهمية نسبية (٧٨.٦٦٪) ونسبة تأييد (٨٠٪) .
- تشجيع القطاعات الخدمية الأفراد على المنافسة والاستفسار عن الأمور المتعلقة بالعمل . حيث كان الوسط

هذا البعد من حيث الأهمية ، فقد لاحظ الباحث مايلي(٥):-

- استخدام عنصر السرعة فى إنجاز العمل عند تقييم أداء الأفراد ، حيث كان الوسط الحسابى (٢٩١٤) بانحراف معيارى (١٨٨٠) وبأهمية نسبية (٧٨.٢٩٪) ونسبة تأييد (٧٧.١٤٪) ، كما تم استخدام القطاعات الخدمية عنصر كمية الأداء عند التقييم أيضاً وبنفس المعدلات السابقة وبما يتضح أهمية هذين العنصرين .

- تطبيق سياسات تقييم الأداء على كافة الرؤساء والمرؤوسين خلال المستويات التنظيمية ، حيث كان الوسط الحسابى (٢٨١٤) بانحراف معيارى (١٢٧٩) وبأهمية نسبية (٧٦.٢٩٪) ونسبة تأييد (٧٤.٢٨٪) .

- استخدام عنصر الجودة فى تقييم أداء الأفراد ، حيث كان الوسط الحسابى (٣٧١٤) وبانحراف معيارى (١٢٢١) ، وبأهمية نسبة (٧٤.٢٩٪) ونسبة تأييد (٧١.٤٣٪) .

- تتلام معايير الأداء الموضوعية مع طبيعة وظروف العمل فى القطاعات الخدمية حيث كان الوسط الحسابى (٢٦٨٦) بانحراف معيارى (١٤٦٩) وبأهمية نسبية (٧٣.٧١٪) ونسبة تأييد (٦٨.٥٧٪) .

- الارتقاء النسبى لمعايير تقييم الأداء الموضوعية ، حيث كان الوسط الحسابى (٢٣٤) بانحراف معيارى (١٤٩٦) وبأهمية نسبية (٧٨٪) ونسبة تأييد (٥٧.١٥٪) .

ويرى الباحث من التحليل السابق ، أن القطاعات الخدمية فى محافظة

من خلال مراكز تدريب متخصصة حيث كان الوسط الحسابى (١٦٨٦) بانحراف معيارى (١٣٤٧) ، وبأهمية نسبية (٧٣.٧١٪) ونسبة تأييد (٦٨.٥٨٪) .

ويرى الباحث من التحليل السابق أن القطاعات الخدمية تهتم اهتماماً كبيراً بتدريب الأفراد الجدد على تنمية قدراتهم ومهارتهم حيث يسود الاعتقاد من جانب المديرين بأهمية وجود سياسة لتدريب الموارد البشرية ضماناً للأداء الفعال بكل أنواعه ومستوياته ، كما تسود العدالة فى توزيع الفرص التدريبية للأفراد وذلك من خلال كفاية الميزانية المعتمدة للقطاعات الخدمية فى هذا المجال وبما يؤدى إلى توافر المناخ السليم للتعلم بالنسبة للأفراد والاعتماد على مراكز التدريب المتخصصة القادرة على تقديم البرامج المتميزة التى تساعد على تطبيق أسلوب الرعاية المهنية داخل قطاع الدراسة .

(٢) نظم تقييم الأداء :

من الجدول السابق ، يتضح لنا أهمية تقييم الأداء من حيث تأثيره فى جودة مناخ التعلم ، بوجود اتجاهات إيجابية لدى المديرين نحو هذا البعد ، حيث كان الوسط الحسابى (٢٥٨٧) بانحراف معيارى قيمته (٢٢٧٥) وبأهمية نسبية (٧٧.٤٠٪) ونسبة تأييد للمديرين (٦٦.١٤٪) ، كما أظهر التحليل مغنوية النسب المثوية حيث (إن قيمة (كأ) المحسوبة (١٢.٠٨) عند مستوى المغنوية (٥٪ ١٠٪) وهى أكبر من القيمة الجدولية .

وعند تحليل العناصر التى تكون

الحسابي (٢٨٢٩) بانحراف معياري (١٢٩٨) وبأهمية نسبية (٧٦٥٧٪) وينسبة تأييد للمديرين (٧٤٢٨٪).

- توجد علاقات طيبة بين الأفراد على جميع المستويات الإدارية ، حيث كان الوسط الحسابي (٢٧٤٣) وبانحراف معياري (١٢٩٤) وبأهمية نسبية (٧٤٨٦٪) وينسبة تأييد (٧١٤٣٪).

- تساعد القطاعات الخدمية الأفراد على عملية التعلم ، حيث كان الوسط الحسابي (٢٣٨٦) بانحراف معياري (١٤٢٩) وبأهمية نسبية (٧٣٧١٪) وينسبة تأييد (٦٨٥٧٪).

- تسود الفقه في قدرات الأفراد والعمل على تقيمتها ، حيث كان الوسط الحسابي (٢٤٥٧) وبانحراف معياري (١٤٩٩) وبأهمية نسبية (٦٩١٤٪) وينسبة تأييد (٦٠٪).

ومن المرض السابق يمكن القول ، أن نظم العلاقات الإنسانية السائدة في قطاع الخدمات إنما يعكس الدفء والمساندة بين الرؤساء والمرؤوسين حيث التفاعل الاجتماعي بينهما ، وتشجيع الأفراد على المنافسة والاستفسار عن أدوار العمل ، ووجود العلاقات الطيبة بين الأفراد وعلى جميع المستويات ، والقيام بعملية التعلم لتنمية مهارات الأفراد وسيادة الثقة في قدرات الأفراد ، كل هذه العناصر تعتبر من الأدوار الهامة التي يجب على الراعي المهني القيام بها عند تطبيق أسلوب الرعاية المهنية.

(٤) نظم المكافآت :
يعتبر نظم المكافآت من الأبعاد

الأساسية في تدعيم نظم العلاقات الإنسانية حيث يمرر عن المدى الذي يتم عنده مكافأة الأفراد على مجهوداتهم وتقديرهم للأعمال المتميزة داخل قطاع الخدمات ، وأيضاً العقاب عند حدوث الأخطاء ، ومن تحليل الجدول السابق ، نلاحظ وجود اتجاهات إيجابية لدى المديرين نحو بعد نظم المكافآت ، حيث كان الوسط الحسابي (٣٥٧٩) بانحراف معياري قيمته (١٣٦٥) وبأهمية نسبية (٦٨٣٣٪) وينسبة موافقة (٦٥٧٥٪) ، كما أظهر التحليل معنوية الفروق بين النسب المئوية حيث كانت قيمة (كا) المحسوبة (١٣٤٥) وهي أكبر من الجدولية عند مستوى (٥٪ ، ١٠٪).

وعند تحليل عناصر بعد نظم المكافآت يتضح لنا مايلي :-

- تقدير القطاعات الخدمية الأفراد ومكافآتهم على العمل الجيد والتميز حيث كان الوسط الحسابي (٢٩٥٧) بانحراف معياري (١٢٢٢) وبأهمية نسبية (٧٩١٤٪) وينسبة تأييد (٧٧١٤٪).

- لا تفوق المكافآت التي يحصل عليها الأفراد على ما يتعرضون له من جزاءات حيث كان الوسط الحسابي (٢٧٧١) بانحراف معياري (١٣٢٧) وبأهمية نسبية (٧٥٤٣٪) وينسبة تأييد (٧٤٢٨٪).

- تستخدم القطاعات الخدمية نظم المكافآت بناء على معايير واضحة للأداء حيث كان الوسط الحسابي (٢٣٧١) بانحراف معياري (١٣٤٣) وبأهمية نسبية (٧٢٩٨٪) ، وينسبة تأييد

(٦٨٥٧٪).

- يتم عقاب الرؤساء والمرؤوسين في حالة القصور أو الخطأ بنفس القدر ، حيث كان الوسط الحسابي (٢٣٧١) بانحراف معياري (١٣٩١) وبأهمية نسبية (٧٣٤٣٪) وينسبة تأييد (٧١٤٣٪).

- تساعد نظم المكافآت السائدة في القطاعات الخدمية على تحقيق أهداف الأفراد حيث كان الوسط الحسابي (٢٣٨٦) بانحراف معياري (١٣٦٤) وبأهمية نسبية (٦٥٧١٪) وينسبة تأييد (٥٧١٤٪).

ويرى الباحث من التحليل السابق أن القطاعات الخدمية تحرص دائماً على مكافأة الأفراد المتميزين وينسبة لا تفوق ما يتعرض له الأفراد من نقد أو جزاءات واستخدام المعايير الواضحة في تطبيق نظم المكافآت ، ومعالجة الرؤساء والمرؤوسين بنفس القدر في حالة حدوث أخطاء أو قصور وأن هذه النظم تساعد الأفراد على تحقيق أهدافهم الشخصية ، كما أن هناك اتجاهها لدى المديرين بأن نظم المكافآت التي يحصلون عليها لا تفوق النقد الموجه لهم أو الجزاءات التي يتعرضون لها الأمر الذي يؤدي إلى تطبيق العدالة في نظم المكافآت المستخدم ، وبما يمكن معه القول بأن نظم المكافآت السائدة تعتبر من العوامل التي تؤثر على استخدام أسلوب تطبيق الرعاية المهنية.

كذلك أوضح التحليل بصفة عامة أن أكثر الأبعاد أهمية وتأثيراً لتنمية الموارد البشرية تمثلت في نظم تقييم الأداء ثم نظم المكافآت والتدريب وأخيراً نظم العلاقات

الإنسانية المساندة فى قطاع الخدمات.

ثانياً : قياس المتغيرات التابعة :

تمثلت المتغيرات التابعة فى قدرة المدير للقيام بأدوار الراعى المهنى وذلك من خلال اتجاهات الأفراد الذين يعملون كمرعيين فى قطاع الخدمات بمحافظة الشرقية ويتكون هذا المقياس من (٤٤) عبارة كمالى :-

- الحفاظ على العلاقات ، ويتكون

جدول رقم (٦)

اتجاهات الأفراد نحو أبعاد قدرة المدير للقيام بأدوار الراعى المهنى (٤٤) عبارة

أدوار الراعى المهنى	الوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	الأهمية النسبية %	نسبة الموافقة %	ترتيب الأهمية
الحفاظ على العلاقات	٣٦٠٢	١٣٥٤	٧٢٠٦	٦٥٨١	الثالث
تقديم الاستشارة والتصح	٣٥٢٧	١٣٥٤	٧٠٥٤	٦٠٣٧	الرابع
التأييد والدفاع	٣٢٨١	١٣٢٨	٧٢٦٢	٦٨٢٨	الأول
الرؤية والوضوح	٣٢٦٦	١٣٨٥	٧٢٥١	٦٨٤٣	الثانى
الإجمالى	٣٢٢٤	١٣٥٧	٧٢٤٢	٦٥٨١	-

يوضح الجدول السابق أن هناك اتجاهات إيجابية لدى الأفراد نحو أبعاد قدرة المدير على القيام بأدوار الراعى المهنى ، حيث كان الوسط الحسابى الإجمالى (٣٢٦٢١) بانحراف معيارى قيمته (١٣٥٧) وبأهمية نسبية (٧٢٤٢٪) ونسبة تأييد من الأفراد (٦٥٨١٪) ، كما أظهر التحليل معنوية النسب المثوبة المستخدمة حيث كانت قيمة (٢١) المحسوبة (١٢٥٥) وهى أكبر من الجدولية عند مستوى المعنوية (٥٪) ،

كما أظهر التحليل استعداد المديرين

من (١٤) عبارة .

- تقديم الاستشارة والتصح ،

ويتكون من (١٠) عبارات .

- التأييد والدفاع ، ويتكون من

(١٠) عبارات .

- الرؤية والوضوح ، ويتكون من (١٠) عبارات.

والجدول التالى يبين اتجاهات الأفراد الاجمالية نحو قدرة المديرين للقيام بأدوار الراعى المهنى كمالى (٥).

حيث أثبت التحليل الإحصائى وجود اتجاهات قوية لدى الأفراد نحو هذا البعد ، حيث كان الوسط الحسابى (٣٢٨١) بانحراف معيارى قيمته (١٣٢٨) وبأهمية نسبية (٧٢٦٢٪) ونسبة تأييد للأفراد (٦٨٢٨٪) ، كما أظهر التحليل معنوية النسب المستخدمة حيث كان قيمة (٢١) المحسوبة (١٢٥٥) وهى ذات معنوية عند مستوى (٥٪ ، ١٪) وأكبر من القيمة الجدولية لها ، كما أظهر التحليل أكثر العناصر أهمية التى تكون بعد التأييد والدفاع كمالى(٥) :-

- يسعى المدير إلى زيادة قدرة الأفراد نحو التكيف والتأقلم مع الآخرين ، حيث كان الوسط الحسابى (٣٢٩٤٣) بانحراف معيارى (١٣٢٢) وبأهمية نسبة (٧٨٨٦٪) ونسبة تأييد للأفراد (٦٨٤٣٪).

- يدافع الرئيس المباشر عمد طموحات الأفراد الوظيفية حيث كان الوسط الحسابى (٣٢٨٨٦) بانحراف معيارى (١٣٢٦) وبأهمية نسبية (٧٧٧١٪) ونسبة تأييد للأفراد (٧٤٢٩٪).

- يشجع الرئيس المباشر الأفراد على التحديد والابتكار حيث كان الوسط الحسابى (٣٢٨٧١) بانحراف معيارى (١٣٢٩) وبأهمية نسبية (٧٧٤٣٪) ونسبة تأييد للأفراد (٧٧١٤٪).

- قيام المديرين بتوصيل آراء وأفكار الأفراد إلى المستويات العليا والدفاع عنها ، حيث كان الوسط الحسابى (٣٢٨٤٣) بانحراف معيارى (١٣٢٨٣) وبأهمية نسبية (٧٦٨٦٪) ونسبة موافقة للأفراد (٧٤٢٨٪).

- يسمى المديرين إلى تحقيق تماسك الأفراد كفرق جماعى ، حيث كان الوسط الحسابى (٢٠٢٧٩) بانحراف معيارى (١٣٩٣) وبأهمية نسبية (٥٧٪) وينسبة تأييد للأفراد (٧٩٤٣٪) ، كما يتفق هذا العنصر مع قيام المديرين بتقديم الحماية للأفراد من الآثار المترتبة على المشاكل المحتملة إلا أن نسبة التأييد للأفراد (٨٥٧٪).

ويرى الباحث من العرض السابق أن اتجاهات الأفراد كانت إيجابية نحو قيام المديرين بأدوار الراعى المهنى المتمثل فى التأييد والدفاع ، حيث يقوم المديرين بزيادة قدرة الأفراد على التكيف والتأقلم والدفاع وإيجاد الثقافة التنظيمية لهم من خلال طموحاتهم الوظيفية وتشجيعهم على التحديد والابتكار وتوصيل آرائهم وأفكارهم إلى المستويات العليا، وتحقيق التماسك بين الأفراد ، والذي يمكن معه القول بأن المديرين لديهم القدرة على القيام بأدوار الرعاية المهنية.

(٢) الرؤية والوضوح :

يمثل هذا البعد فى كيفية مساعدة الأفراد على فهم طبيعة العمل فى القطاعات الخدمية ، الأمر الذى يتطلب من الراعى أن تتوافر لديه الرؤية الواضحة من خلال قدرته على الممارسة الإدارية والمصداقية .

ومن الجدول السابق يتضح لنا وجود اتجاهات إيجابية لدى الأفراد نحو بعد الرؤية والوضوح كأحد الأدوار الهامة التى يقوم بها الراعى المهنى ، حيث كان الوسط الحسابى (٢٠٢٧٩) بانحراف معيارى قدرة (١٣٨٥) وبأهمية نسبية (٧٣٥١٪) بنسبة تأييد من الأفراد

(٨٤٣٪) ، كما أظهر التحليل معنوية النسب المئوية المستخدمة حيث كانت قيمة (٢١) المحسوبة (١٣٦٤) أكبر من الجدولية عند مستوى المعنوية (٥٪ ، ١٪) .
وبتحليل العناصر التى تكون بعد الرؤية والوضوح يتضح لنا مايلى:-

- قيام المديرين بوصف الهيكل التنظيمى الحالى للأفراد ، حيث كان الوسط الحسابى (٢٠٢٧٩) بانحراف معيارى (١٣٩٠) وبأهمية نسبية (٥٧٪) وينسبة تأييد للأفراد (٧٩٤٣٪) .

- قيام المديرين بتوجيه الأفراد وإرشادهم ، حيث كان الوسط الحسابى (٢٠٢٧٩) وبانحراف معيارى (١٣٩٣) وبأهمية نسبية (٥٧٪) وينسبة تأييد (٧٩٤٣٪) .

- مساعدة الأفراد فى فهم وتحليل الأهداف المطلوب تحقيقها ، حيث كان الوسط الحسابى (٢٠٢٧٩) بانحراف معيارى (١٣٩٧) وبأهمية نسبية (٥٧٪) وينسبة تأييد (٧٩٤٣٪) .

- قيام المديرين بتفسير كيفية تنظيم العمل داخل الإدارات والأقسام وحيث كان الوسط الحسابى (٢٠٢٧٩) بانحراف معيارى (١٣٩٠) وبأهمية نسبية (٥٧٪) وينسبة تأييد (٧٩٤٣٪) .

ومن التحليل السابق يمكن القول أن المديرين فى القطاعات الخدمية يقومون بدور الرعاية المهنية المتمثلة فى الرؤية والوضوح وذلك من خلال وصف الهياكل التنظيمية وشرح سياسات وإجراءات العمل للأفراد وتوجيههم وإرشادهم ، وكذلك فهم

وتحليل الأهداف المطلوب تحقيقها وتفسير كيفية تنظيم العمل ، وتشجيع الأفراد على تنمية وتطوير خبرتهم ، الأمر الذى يمكن معه القول بتوافر القدرات اللازمة لدى المديرين للقيام بأدوار الراعى المهنى.

(٣) الحفاظ على العلاقات :

يعنى هذا البعد وجود علاقات قوية وبناءة بين الراعى والمرعى ، من خلال تحليل اتجاهات الأفراد نحو هذا الدور يتضح لنا وجود اتجاهات مرتفعة بمتوسط قدرة (٢٠٢٧٩) وانحراف معيارى (١٣٥٤) وبأهمية نسبية (٧٢٠٦٪) ونسبة تأييد من الأفراد (٦٥٨١٪) ، كما أن هناك معنوية للنسب المئوية المستخدمة حيث كانت قيمة (٢١) المحسوبة أكبر من الجدولية (١١٩١) عند مستوى المعنوية (٥٪ ، ١٪) .

وعند تحليل العناصر التى تكون أبعاد الحفاظ على العلاقات يتضح لنا أكثر العناصر أهمية وتأثيراً كمايلى(٥):-

- يعترم المديرين مشاعر الأفراد الذين يعملون معه ، حيث كان الوسط الحسابى (٢٠٢٧٩) بانحراف معيارى (١٣٨٨) وبأهمية نسبية (٧٩١٤٪) وينسبة تأييد للأفراد (٧٧١٤٪) .

- يعطى الرئيس المباشر المهام التى تتناسب مع قدرات الأفراد ، حيث كان الوسط الحسابى (٢٠٢٧٩) بانحراف معيارى (١٣٩٠) وبأهمية نسبية (٧٧١٤٪) وينسبة تأييد (٧٧١٤٪) .

- تشجيع المديرين الأفراد على التصرف وفقاً لأنماط سلوكية جيدة ، بمتوسط قدرة (٢٠٢٧٩)

وبانحراف معيارى (١٢٣٧) وبأهمية نسبية (٧٨٦) وبنسبة تأييد للأفراد (٧٤٢٨) - يقوم الرئيس المباشر بتقديم المساندة فى المواقف الفاضلة للأفراد ، بمتوسط حساب (٢٧٢٩) وبانحراف معيارى (١٢١٩) وبأهمية نسبية (٧٤٥٧) وبنسبة تأييد للأفراد (٧١٥٢) ، كما يتفق مع هذا العنصر قيام الرئيس بالاتصال بالأفراد ومناقشتهم وإتاحة الوقت اللازم لذلك.

- مساعدة الأفراد فى تحديد اتجاهاتهم نحو النظم والسياسات حيث كان الوسط الحسابى (٢٨٦١) بانحراف معيارى (١٤٠٩) وبأهمية نسبية (٧٢٧١) وبنسبة تأييد (٦٨٥٧) .

ومن العرض السابق يتضح لنا وجود اتجاهات إيجابية لدى الأفراد نحو قيام المديرين بدور الحفاظ على العلاقات التى يتمثل فى احترام مشاعر الأفراد وتنمية الشعور لديهم بالقبول وإثبات الذات ، والقيام بتوزيع الأدوار والمهام التى تتناسب مع قدرات الأفراد ، وتشجيعهم على التصرف وفقاً لأنماط سلوكية جديدة ، كذلك قيام الراعى بدور المساندة للأفراد التى تخفف من حدة المشاعر الغير سارة والتى قد يشعر بها المرعيين والمواقف الفاضلة والتخفيف عنهم وفهم كيفية التعامل معهم ، ومناقشة الأفراد فيما يشعرون به من قلق وخوف مرتبط بعملهم ، بالإضافة إلى القدرة على الاتصالات بالأفراد والاستماع إلى أفكارهم ووجهة نظرهم وإتاحة الفرصة للتفاعل مع الأفراد.

(٤) تقديم الاستشارة والنصح :

يقصد بذلك قيام الراعى المهنى بمساعدة المرعيين على إيجاد واستخدام فرص التعلم بتسهيل وتحسين هذه العملية والزايما التى تحققها لهم ، وقد أثبت التحليل الاحصائى وجود اتجاهات إيجابية لدى الأفراد نحو دور الراعى فى تقديم الاستشارة والنصح حيث كان الوسط الحسابى (٢٥٢٧) بانحراف معيارى (١٢٥٤) وبأهمية نسبية (٧٠٥٤) وبنسبة تأييد للأفراد (٦٠٧٢) ، كما أثبت التحليل معنوية النسبة المئوية حيث كانت قيمة (٢) المحسوبة (١٠١٩) وهى أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى (٥) . (١٢) .

وعن تحليل البعد الخاص بدور الراعى المهنى فى تقديم الاستشارة والنصح ، أوضح التحليل العناصر الأكثر أهمية كمايلى :-

- يحرص المديرين على تكييف الأفراد بأداء الأعمال التى تمثل فرصاً للتعلم واكتساب مهارات جديدة حيث كان الوسط الحسابى (٢٩٢٩) بانحراف معيارى (١٩٩٩) بأهمية نسبية (٧٨٥٧) وبنسبة تأييد للأفراد (٧٤٢٩) .

- مساعدة الأفراد فى وضع الأهداف الخاصة بتطوير أدائهم بمتوسط (٢٨) وانحراف معيارى (١٢٣٧) وبأهمية نسبية (٧٦١) وبنسبة تأييد (٧١٣٢) .

- يقوم الرئيس المباشر بإعلام الأفراد بمستويات أدائهم بمتوسط (٢٧٥٧) وانحراف معيارى (١٢٩٢) وبأهمية نسبية (٧٥١٤) وبنسبة تأييد للأفراد (٧١٤٢) .

- رغبة الرئيس فى التعلم من خبرات الأفراد الذين يعملون معه بمتوسط (٢٧) وبانحراف معيارى (١٢٨٠) وبأهمية نسبية (٧٤) وبنسبة تأييد (٦٨٥٧) ويتفق هذا العنصر مع مشاركة الرؤساء بالخبرة والمعرفة فى تنمية الأفراد وحل مشكلاتهم من حيث الوسط الحسابى والأهمية النسبية إلا أن الاختلاف حول نسبة تأييد الأفراد فكانت لهذا العنصر (٧) .

- مساعدة الأفراد فى تحليل نقاط القوة والضعف فى أدائهم ، بمتوسط (٢٥٢٩) بانحراف معيارى (١٤٩٠) وبأهمية نسبية (٧٠٥٧) وبنسبة تأييد للأفراد (٦٣٨٥) .

ويرى الباحث من التحليل السابق ، أن هناك اتجاهات قوية للأفراد نحو قيام المدير بدور الراعى المهنى الذى يتمثل فى حرص المديرين على تكليف الأفراد بالأعمال التى تمثل فرصاً للتعلم واكتساب مهارات وخبرات جديدة ، ووضع الأهداف الخاصة بتطوير أدائهم وإعلامهم بمستويات أدائهم ، ورغبة المديرين فى التعلم من خبرات الأفراد ومشاركتهم فى تنمية قدرات الأفراد وحل مشاكلهم من خلال تحليل نقاط القوة والضعف لديهم.

ومن العرض السابق بتحليل المتغيرات المستقلة والتابعة توصل الباحث إلى صحة الفروض التالية:-

- توجد اتجاهات إيجابية لدى المديرين ذات دلالة إحصائية فى قطاع الخدمات بمحافظة الشرقية نحو أبعاد تطبيق أسلوب الرعاية المهنية والتى تمثلت فى البيئة التنظيمية ،

وثقافة المنظمة ، وتنمية الموارد البشرية مما يؤكد صحة الفرض الأول للبحث.

- توجد اتجاهات إيجابية لدى المديرين ذات دلالة إحصائية في قطاع الخدمات بمحافظة الشرقية نحو قدرة المديرين في القيام بأدوار الراعى المهني والتي تمثلت في الحفاظ على العلاقات ، وتقديم الاستشارة والنصح ،

والتأييد والدفع، والرؤية والوضوح مما يؤكد صحة الفرض الثاني للبحث.

ثالثاً : تحليل التباين لاتجاهات المديرين : قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل التباين للوقوف على مدى معنوية الاختلافات في اتجاهات المديرين نحو المتغيرات المستقلة ، وكذلك التابعة ، كما في الجدول التالي:-

يوضح الجدول السابق أن قيم (F) المحسوبة على التوالي (٥٦٠٧٩٠٠٠ ، ١٨٠٢٣ ، ١١ ، ٣٧٩٣١ ، ١٤٣٦٦ ، ٥٩٢٥٦ ، ٥٤٢٢٤ ، ٢٥٠٨٥ ، ٢٩٣٧٧ ، ٢٩٧٥٣) وتمتبر هذه القيم لها دلالتها الإحصائية عند مستوى المعنوى (٥% ، ١%) ومما يدل على وجود فروق معنوية بين اتجاهات المديرين نحو أبعاد البيئة التنظيمية ، وثقافة المنظمة وتنمية الموارد البشرية.

جدول رقم (٧)

تحليل التباين لاتجاهات المديرين نحو المتغيرات المستقلة

٢	البيان	درجات الحرية	قيمة (F)	مستوى المعنوية
١	أولاً : أبعاد البيئة التنظيمية الهيكل التنظيمي	٤	٥٦٠٧٩	٠٠٠ر
٢	نظم الاتصالات	٤	١٨٠٢٣	٠٠٠ر
٣	الامتثال التنظيمي	٤	١١٠٠٠	٠٠٠ر
٤	تمكين الأفراد	٤	١٤٣٦٦	٠٠٠ر
٥	ثانياً : أبعاد ثقافة المنظمة : العمل الجماعي	٤	٣٧٩٣١	٠٠٠ر
٦	الابتكار والتجديد	٤	١٨٠٢٣	٠٠٠ر
٧	نظم تقييم الأداء	٤	٢٥٠٨٥	٠٠٠ر
٨	التأقلم والتكيف	٤	٥٤٢٢٤	٠٠٠ر
٩	ثالثاً : أبعاد تنمية الموارد البشرية نظم التدريب	٤	٥٩٢٥٦	٠٠٠ر
١٠	نظم تقييم الأداء	٤	٦١٥١١	٠٠٠ر
١١	نظم العلاقات الإنسانية	٤	٢٩٣٧٧	٠٠٠ر
١٢	نظم المكافآت	٤	٢٩٧٥٣	٠٠٠ر

جدول رقم (٨)

تحليل التباين لاتجاهات الأفراد نحو المتغيرات التابعة

٢	البيان	درجات الحرية	قيمة (F)	مستوى المعنوية
١٣	المتغيرات المستقلة المتغيرات التابعة الحفاظ على العلاقات	٤	٩٥٢٨٨	٠٠٠ر
١٤	تقديم الاستشارة والنصح	٤	٥١٧٦٣	٠٠٠ر
١٥	التأييد والدفع	٤	٦٥٠٤٧	٠٠٠ر
١٦	الرؤية والوضوح	٤	١٠٤١٠٢	٠٠٠ر

يوضح الجدول السابق قيم (F) المسحوبة على التوالي كمايلي :

(٩٥٥٨٨ ، ٥١٧٦٣ ، ٦٥٠٤٧ ، ١٠٤١٠٢) وهذه القيم

ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (٥% ، ١%) ومما يدل على وجود فروق معنوية في اتجاهات الأفراد نحو قيام المديرين بأدوار الراعى المهني.

ومن التحليل السابق يتضح لنا صحة الفرض الثالث ، بأن هناك فروقا معنوية ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المديرين نحو أبعاد تطبيق أسلوب الرعاية المهنية في قطاع الخدمات بمحافظة الشرقية ، وكذلك وجود فروق معنوية بين اتجاهات الأفراد نحو قيام المديرين بأدوار الراعى المهني.

جدول رقم (١٠)

٢	ثقافة المنظمة	نظم	نظم	نظم	التألقم
	البيئة التنظيمية	التدريب	تقديم الأداء	العلاقات الإنسانية	والتكيف
١	الهيكل التنظيمي	٩٤١	٩٤١	٩٤٩	٩١٤
		١٧	١٧	١٤	٣٠
٢	نظم الاتصالات	٩٠٤	٩٣٥	٩٤٤	٩١٥
		٣٥	٢٠	١٦	٢٩
٣	الامتثال التنظيمي	٩٨١	٩٩٣	٩٩٦	٩٨٣
		٣	١	٠٠٠	٠٣
٤	تمكين الأفراد	٩٨٧	٩٩٠	٩٩٤	٩٧٦
		٢	١	٠٠١	٠٥

رابعا : قياس العلاقة بين المتغيرات المستقلة :

قام الباحث بقياس العلاقة الارتباطية بين كل بعد من أبعاد المتغيرات المستقلة والآخر من خلال علاقات التأثير والتأثر بينهما كما يلي :

(١) العلاقة بين أبعاد البيئة التنظيمية وثقافة المنظمة :

قام الباحث بإيجاد معامل الارتباط (بيرسون) بين كل بعد مستقل وآخر للوقوف على طبيعة الارتباط ومدى معنويته كما يلي :-

جدول رقم (٩)

معاملات الارتباط بين البيئة التنظيمية وثقافة المنظمة

٢	ثقافة المنظمة	العمل	الابتكار	التماك	التألقم
	البيئة التنظيمية	الجماعي	والتجديد	والترباط	والتكيف
١	الهيكل التنظيمي	٩٥١	٩٨٠	٩٤١	٩٧٢
		١٣	٠٣	١٧	٥١٧
٢	نظم الاتصالات	٩١٣	٩٩٤	٩٣٩	٩٣٦
		٣١	٠١	١٨	٢٤
٣	الامتثال التنظيمي	٩٧٧	٩٥٧	١٠٠٠	٩٦٦
		٠٤	١٠	٠٠٠	٠٧
٤	تمكين الأفراد	٩٨٧	٩٦٨	٩٩٣	٩٨٥
		٠٢	٠٧	٠٠١	٠٢

يوضح الجدول السابق أن هناك علاقة ارتباط قوية ومعنوية بين أبعاد البيئة التنظيمية وأبعاد تنمية الموارد البشرية عند مستوى المعنوية (٥% ، ١%) وبما يدل على وجود علاقة تضاعلية وتأثيرية بين البعدين ، وهذا يعني أنه كلما زادت فاعلية البيئة التنظيمية كلما قويت عناصر تنمية الموارد البشرية في قطاع التعليم بمحافظه الشرقية.

(٣) العلاقة بين أبعاد ثقافة المنظمة وأبعاد تنمية الموارد البشرية :

تم إيجاد معامل الارتباط (ليرسون) بين أبعاد ثقافة المنظمة وتنمية الموارد البشرية كما هو موضح بالجدول التالي :

جدول رقم (١١)

معاملات الارتباط بين أبعاد ثقافة المنظمة وتنمية

الموارد البشرية

٢	ثقافة المنظمة	نظم	نظم	نظم	التألقم
	البيئة التنظيمية	التدريب	تقديم الأداء	العلاقات الإنسانية	والتكيف
١	العمل الجماعي	٩٩٩	٩٩٣	٩٨٩	٩٨٨
		٠٠٠	٠٠١	٠٠١	٠٢
٢	الابتكار والتجديد	٩٢٩	٩٥١	٩٦١	٩٢٨
		٢٢	١٣	٠٩	٢٣
٣	التمسك والترباط	٩٨٣	٩٩٦	٩٩٨	٩٨٧
		٣	٠٠٠	٠٠٠	٠٢
٤	التألقم والتكيف	٩٩١	٩٨١	٩٨١	٩٧٢
		٠٠١	٠٠٣	٠٠٣	٠٦

يوضح التحليل السابق ، أن هناك علاقة ارتباط قوية ومعنوية بين أبعاد البيئة التنظيمية وبين أبعاد ثقافة المنظمة ، وذلك عند مستوى المعنوية (٥% ، ١%) بما يدل على وجود تضاعل وتأثير ، وهذا يعني أنه كلما زادت فاعلية البيئة التنظيمية كلما قويت ثقافة المنظمة في قطاع الخدمات بمحافظه الشرقية.

(٢) العلاقة بين أبعاد البيئة التنظيمية وتنمية الموارد البشرية :

ثم إيجاد معامل الارتباط (ليرسون) بين كل بعد مثل البيئة التنظيمية وكذلك كل بعد يمثل تنمية الموارد البشرية كما يلي :-

جدول رقم (١٠)

معاملات الارتباط بين أبعاد البيئة التنظيمية وتنمية

الموارد البشرية(٥)

جدول رقم (١٢)

معاملات الارتباط بين أبعاد المتغيرات المستقلة والتابعة

١٦	١٥	١٤	١٣	المتغيرات التابعة	١٢
الرؤية والوضوح	التأييد والدفاع	الاستشارة والنصح	الحفاظ على العلاقات	المتغيرات المستقلة	١١
٩٤٣	٩٤٧	٩٨١	٩١٧	الهيكل التنظيمي	١
٠١٦	٠١٤	٠٤٣	٠٢٨		
٨٩١	٩٠٥	٨٤٧	٩٩٢	نظم الاتصالات	٢
٠٤٣	٠٣٥	٠٧٠	٠٤٢		
٩٥٢	٩٦٤	٩٦٤	٩٨٤	الامتثال التنظيمي	٣
٠١٣	٠٠٣	٠٠٨	٠٠٢		
٩٦٩	٩٩٠	٩٦٣	٩٨١	تمكين الأفراد	٤
٠٠٦	٠٠١	٠٠٨	٠٠٣		
٩٩٥	٩٩٩	٩٨٦	٩٩٣	العمل الجماعي	٥
٠٠٠	٠٠٠	٠٠٢	٠٠١		
٩١٥	٩٣٢	٨٧٧	٩١٦	الابتكار والتجديد	٦
٠٢٩	٠٢١	٠٥١	٠٢٩		
٩٥٥	٩٨٤	٩٦٧	٩٨٦	التماسك والترابط	٧
٠١١	٠٠٢	٠٠٧	٠٠٢		
٩٩٤	٩٩٢	٩٦٧	٩٧٧	التأقلم والتكيف	٨
٠٠٠	٠٠١	٠٠٧	٠٠٤		
٩٩٢	٩٩٩	٩٩١	٩٩٧	نظم التدريب	٩
٠٠١	٠٠٠	٠٠١	٠٠٠		
٩٧٥	٩٩٢	٩٧٩	٩٩٤	نظم تقييم الأداء	١٠
٠٠٥	٠٠١	٠٠٤	٠٠١		
٩٧١	٩٩٠	٩٧٢	٩٩٠	نظم العلاقات الإنسانية	١١
٠٠٦	٠٠١	٠٠٥	٠٠١		
٩٧٣	٩٨٦	٩٨٤	٩٩٥	نظم المكافآت	١٢
٠٠٥	٠٠٢	٠٠٢	٠٠٠		

يتضح من الجدول السابق ، وجود علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين كل بعد من أبعاد ثقافة المنظمة ، وأبعاد تنمية الموارد البشرية عند مستوى المعنوية (٥ % ، ١٠ %) بما يدل على وجود علاقة تأثيرية تفاعلية بين هذه الأبعاد ، فكلما قويت أبعاد ثقافة المنظمة أدى ذلك إلى تفعيل تنمية الموارد البشرية في قطاع الخدمات بمحافظة الشرقية .

ويرى الباحث من خلال العرض والتحليل السابق ،

أن توافر جودة مناخ التعلم من خلال أبعاد البيئة التنظيمية سوف تحقق ثقافة المنظمة القوية والتي بدورها تستطيع أن تطور وتنمي الموارد البشرية في قطاع الدراسة وأن هذه العلاقات الارتباطية بين المتغيرات المستقلة سوف تساعد على تطبيق أسلوب الرعاية المهنية، وبما يؤكد صحة الافتراض القائل بوجود علاقة ارتباطية تأثيرية بين المتغيرات المستقلة الثلاث.

خامساً : قياس العلاقة الارتباطية بين أبعاد المتغيرات المستقلة والتابعة :

قام الباحث بتحليل العلاقة الارتباطية بين أبعاد المتغيرات المستقلة (البيئة التنظيمية ، ثقافة المنظمة وتنمية الموارد البشرية) وبين أبعاد قدرة المديرين نحو القيام بأدوار الراعى المهني (الحفاظ على العلاقات ، تقديم الاستشارة والنصح ، والتأييد والدفاع . الرؤية والوضوح) ، والجدول التالي يوضح مايلي :

يتضح لنا من الجدول السابق - وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية ومعنوية بين أبعاد البيئة التنظيمية ، وثقافة المنظمة وتسمية الموارد البشرية وبين أبعاد قدرة المديرين على القيام بأدوار الراعى المهنى ، مما يعنى وجود علاقة تقاعلية تأثيرية بينهما عند مستويات المعنوية (٥% ، ١%) .

ويسعرض الباحث تحليل الجدول السابق كمايلي :

أ - قدرة المديرين على القيام بأدوار الحفاظ على العلاقات :

عند القيام بقياس المتغيرات التابعة ، لاحظنا وجود اتجاهات إيجابية لدى الأفراد نحو قيام المديرين بدور المحافظة على العلاقات وأن هناك معاملات ارتباط قوية ومعنوية بين هذا الدور وكل الأبعاد المستقلة كما فى الجدول السابق عند مستوى المعنوية (٥% ، ١%) وتتمثل هذه العلاقة فى قيام المديرين باحترام مشاعر الأفراد الذين يعملون معه ، وإعطائهم المهام التى تتناسب مع قدراتهم وتشجيعهم على التصرف وفقاً لآليات سلوكية جديدة ، وقيام المديرين بتقديم المساعدة للأفراد فى المواقف الفامضة ، الأمر الذى يؤدى إلى تمكين الأفراد من الحصول على المعلومات الضرورية لأداء العمل وزيادة ثقة الرؤوساء فيهم - وتشجيعهم على التنافس بما يحقق الأداء المتميز بإعطاء الأفراد السلطات والمسؤوليات اللازمة لأداء العمل بما يزيد من ثقة الرؤوساء فيهم.

كما يرى الباحث أيضاً أن القيام بدور الحفاظ على العلاقات يتطلب وجود نظام فعال للاتصالات يسمح بتدفق المعلومات والبيانات رأسياً وأفقياً داخل القطاعات الخدمية ، وإتاحة الفرصة للمرؤوسين لمواجهة الرؤوساء وتوصيل مقترحاتهم

وشكاوهم إلى المستويات الإدارية العليا ، مع تشجيع المرؤوسين على حضور اللقاءات والاجتماعات والندوات التى يتم عقدها فى هذا القطاع.

(ب) قدرة المديرين على القيام بتقديم الاستشارة والنصح :

أثبت التحليل الإحصائى وجود اتجاهات إيجابية لدى الأفراد نحو قيام المديرين بدور تقديم الاستشارة والنصح ، وأن هناك معاملات ارتباط قوية ومعنوية عند مستوى (٥% ، ١%) بين تقديم الاستشارة والنصح وبين أبعاد المتغيرات المستقلة.

وربما تتمثل هذه العلاقة فى حرص المديرين على تكليف الأفراد بأداء الأعمال التى تمثل فرصاً للتعلم واكتساب مهارة جديدة ، ومساعدة الأفراد فى وضع الأهداف الخاصة بتطوير أدائهم والوقوف على نواحي القوة والضعف ومشاركة الأفراد فى حل مشكلاتهم وبما ينمى العلاقات الإنسانية السائدة ويدعما.

(ج) قدرة المديرين على القيام بأدوار التأييد والدفاع :

حيث أثبت التحليل الإحصائى أن هناك اتجاهات إيجابية لدى الأفراد نحو قيام المديرين بأدوار التأييد والدفاع ، كما أثبت الجدول السابق وجود علاقة ارتباط قوية ومعنوية عند مستوى (٥% ، ١%) بين التأييد والدفاع وبين المتغيرات المستقلة ، وقد تمثلت هذه العلاقات فى زيادة قدرة الأفراد نحو التكيف والتأقلم مع الآخرين ، والدفاع عن طموحات الأفراد الوظيفية ، وتوصيل أفكار ومقترحات الأفراد إلى المستويات الإدارية العليا ، وتشجيعهم على التجديد والابتكار ، وتحقيق التماسك والترابط فيهم ، الأمر الذى يمكن القول إن دور الراعى المهنى هو إيجاد ثقافة قوية

للمنظمة التى يعمل بها الأفراد .

(د) قدرة المديرين على القيام بأدوار الرؤية والوضوح :

لقد أثبت التحليل الإحصائى وجود اتجاهات إيجابية لدى الأفراد نحو قيام المديرين بأدوار الرؤية والوضوح ، وكذلك أثبت الجدول السابق ، وجود علاقة ارتباط قوية ومعنوية بين المتغيرات المستقلة والقيام بأدوار الرؤية والوضوح عند مستوى المعنوية (٥% ، ١%) وتتمثل هذه العلاقة فى وصف الهياكل التنظيمية للأفراد وشرح سياسات وإجراءات العمل بوضوح وتحليل الأهداف المطلوب تحقيقها ، والقيام بتوجيه الأفراد وإرشادهم وتفسير كيفية تنظيم العمل والقيام بتشجيع الأفراد على تنمية وتطوير خبرتهم ومهاراتهم.

ومن التحليل السابق ، يمكن القول بصحة الفرض القائل - وجود علاقة ارتباط قوية ومعنوية بين أبعاد البيئة التنظيمية ، وثقافة المنظمة ، وتنمية العلاقات الإنسانية وبين قدرة المدير على القيام بأدوار الراعى المهنى فى قطاع الخدمات بحفاظة الشرقية .

سادساً : تحليل معامل الاتحاد الخطى البسيط بين المتغيرات المستقلة والتابعة :

يقوم الباحث فى هذا الجزء من الدراسة إلى إثبات مدى تأثير أبعاد البيئة التنظيمية ، وأبعاد ثقافة المنظمة وأبعاد تنمية الموارد البشرية على قدرة المديرين فى القيام بأدوار الراعى المهنى كمايلي :-

(١) تأثير المتغيرات المستقلة على القيام بدور الحفاظ على العلاقات :

يوضح التحليل التالى مدى تأثير المتغيرات المستقلة على قدرة المديرين فى القيام بدور الحفاظ

جدول رقم (١٣)

نموذج تحليل التباين للانحدار الخطي لتأثير المتغيرات المستقلة على قيام المديرين بدور الحفاظ على العلاقات

البيان	قيمة F		معامل التحديد (R ²)	قيمة (Beta)	قيمة (T)	
	القيمة	المعنوية			القيمة	المعنوية
الأبعاد التنظيمية	٣٤,٢٣	٠,١٠	٠,١٩	٠,١٧٠	٥,٨٥١	٠,١٠
ثقافة المنظمة	٨٣,٣٨	٠,٠٣	٠,٩٦	٠,١٦٠	٩,١٣٠	٠,٠٣
تنمية الموارد البشرية	٤١٩,٨	٠,٠٠	٠,٩٩	٠,١٠٠	٢٠,٤٩٠	٠,٠٠

كما يوضح الجدول أن قيمة (T) المسحوبة على التوالي للمتغيرات

يوضح التحليل السابق أن قيمة تحليل التباين لكل متغير مستقل وبين القيام بدور الحفاظ على العلاقات وكانت على التوالي (٣٤,٢٣ ، ٨٣,٣٨ ، ٤١٩,٨) وتعتبر هذه المتغيرات ذات دلالة إحصائية ومعنوية عند مستوى (٥ % ، ١ %) الأمر الذي يعني أن هناك تأثيراً واضحاً للمتغيرات المستقلة على قيام المديرين بأدوار الحفاظ على العلاقات في قطاع الخدمة بمحافظة الشرقية.

كما أن معامل قيمة (R²) التي حددها النموذج تقسم درجة القدرة على القيام بدور الحفاظ على العلاقات ، حيث كانت (٠,٩٦ ، ٠,٩٩) على التوالي ، وأن النسب الباقية فإنها ضعيفة جداً قد تفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة أو الأخطاء المعانة العشوائية وهذا يعني أن معامل التحديد الأكبر هو الذي يمثل البعد الأكثر تأثيراً في قيام المديرين بأدوار الراعي المهني المتمثل في الحفاظ على العلاقات ، وقد تمثل هذا البعد في تنمية الموارد البشرية ثم ثقافة المنظمة وأخيراً البيئة التنظيمية.

المستقلة (٥٨٥١ ، ٩١٣٢ ، ٤٩٠) وتعتبر ذات دلالة إحصائية ومعنوية عند مستوى (٥ %) ، وهذا يعني تأثير المتغيرات المستقلة على قيام المديرين بأدوار الحفاظ على العلاقات في قطاع الخدمات بمحافظة الشرقية.

(ب) تأثير المتغيرات المستقلة على قدرة المديرين في القيام بأدوار تقديم الاستشارة والنصح : يوضح التحليل التالي مدى تأثير المتغيرات المستقلة على قدرة المديرين في القيام بأدوار تقديم الاستشارة والنصح كما هو موضح بالجدول التالي:-

جدول رقم (١٤)

نموذج تحليل التباين للانحدار الخطي لتأثير المتغيرات المستقلة على قيام المديرين بدور الاستشارة والنصح

البيان	قيمة F		معامل التحديد (R ²)	قيمة (Beta)	قيمة (T)	
	القيمة	المعنوية			القيمة	المعنوية
البيئة التنظيمية	١٩,٨١٩	٠,٢١	٠,٦٩	٠,٩٤٧	٤,٤٥٧	٠,٢١
ثقافة المنظمة	٤٠,٠٠٩	٠,٠٨	٠,٩٢	٠,٨٦٧	٦,٣٢٥	٠,٠٨
تنمية الموارد البشرية	٩٢,١٥٣	٠,٠٢	٠,٩٨	٠,٦٢٣	٩,٦١٠	٠,٠٢

التحديد الأكبر هو الذي يمثل البعد الأكبر في التأثير على المديرين للقيام بأدوار الاستشارة والنصح والذي يتمثل في تنمية الموارد البشرية ، ثم ثقافة المنظمة وأخيراً البيئة التنظيمية.

كما يتضح من الجدول السابق ، أن قيم (T) المسحوبة على التوالي (٤,٤٥٧ ، ٦,٣٢٥ ، ٩,٦١٠) وتعتبر ذات دلالة إحصائية ومعنوية عند مستوى (٥ % ، ١ %) مما يعني تأثير المتغيرات المستقلة على قيام المديرين بأدوار تقديم الاستشارة والنصح.

يوضح الجدول السابق ، أن قيمة (F) المسحوبة على التوالي (١٩,٨١٩ ، ٤٠,٠٠٩ ، ٩٢,١٥٣) وتعتبر هذه القيم ذات دلالة إحصائية ومعنوية عند مستوى (٥ % ، ١ %) ومما يعني أن المتغيرات المستقلة لها تأثير واضح على قيام المديرين بأدوار تقديم الاستشارة والنصح في قطاع الخدمات بمحافظة الشرقية . كما أكد التحليل أيضاً أن معامل التحديد (R²) الواضح في الجدول كان على التوالي (٠,٦٩ ، ٠,٩٢ ، ٠,٩٨) وبما يعني أن معامل

يوضح الجدول السابق ، أن قيم (F) المحسوبة كانت على التوالي (٧١٨٢٨، ٧٤٨٥، ٧١٨٢٨)

وتعتبر قيم ذات دلالة إحصائية ومعنوية عند مستوى (٥٪ ، ١٪) ومما يعنى أن المتغيرات المستقلة تؤثر فى قيام المديرين بأدوار الرؤية والوضوح ، كما أن قيم معامل (R2) على التوالي (٩١٤، ٩٦١، ٩٦٠) مما يتضح لنا أن أبعاد ثقافة المنظمة هي الأكبر تأثيراً على المتغير التابع يليها تنمية الموارد البشرية وأخيراً البيئة التنظيمية .

كما أظهر التحليل أن قيم (F) المحسوبة فى نموذج تحليل الانحدار الخطى على التوالى (٧٤٨٥، ٧١٨٢٠، ٧٤٧٢) وتعتبر قيم ذات دلالة إحصائية ومعنوية عند مستوى (٥٪ ، ١٥٪) وبما يمكن القول إن هناك تأثيراً قوياً على قيام المديرين بأدوار الرؤية والوضوح فى قطاع الخدمات بمحافظة الشرقية . ولقد قام الباحث بتحليل مدى تأثير المتغيرات المستقلة معاً على المتغيرات التابعة التى تتمثل فى قدرة المديرين فى القيام بأدوار الراعى المهنى ، حيث أوضح التحليل أن قيمة (F) المحسوبة (٩٥٣٧٦) وهى قيمة ذات دلالة إحصائية ومعنوية عند مستوى المعنوية (٥٪ ، ١٪) ، وهذا يعنى تأثير متوسطات المتغيرات المستقلة على متوسطات المتغيرات التابعة ، كما أن قيمة معامل التحديد (R2) (٩٧٠) و يعتبر ذات قيمة كبيرة فى تحديد أكبر الأبعاد تأثيراً على المتغيرات التابعة ، كما أن هناك

قيمة (T) المحسوبة (٩٧٦٦) وهى قيمة ذات دلالة إحصائية ومعنوية عند مستوى (٥٪ ، ١٠٪) وأن قيمة (Rata) (١٠٨٤) كما أوضحا

(ج) تأثير المتغيرات المستقلة على قدرة المديرين للقيام بأدوار التأيد والدفاع : يوضح الجدول التالى مدى تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع المتمثل فى قدرة المديرين على القيام بأدوار التأيد والدفاع كما يلى :-

جدول رقم (١٥) نموذج تحليل التباين الانحدارى لتأثير المتغيرات المستقلة على قيام المديرين بدور التأيد والدفاع

البيان	قيمة F		معامل التحديد (R2)	قيمة (Beta)	قيمة (T)	
	القيمة	المعنوية			القيمة	المعنوية
البيئة التنظيمية	٥٢٧٦٥	٠٠٥	٩٦٦	١٢٠١	٧٢٦٤	٠٠٥
ثقافة المنظمة	١٦٧٨٩٥	٠٠١	٩٨٢	١١٧٢	١٢٩١٥٧	٠٠١
تنمية الموارد البشرية	٢٤٥١٩٥	٠٠١	٩٨٨	١٠٩٤	١٥١٥٩	٠٠١

كما يوضح الجدول السابق أيضاً أن قيمة (T) المحسوبة على التوالى (٧٢٦٤، ١٢٩١٥٧، ١٥١٠٩) وتعتبر ذات دلالة إحصائية ومعنوية عند مستوى (٥٪ ، ١٪) وبما يعنى أن المتغيرات المستقلة تؤثر تأثيراً قوياً على قدرة المديرين فى القيام بأدوار التأيد والدفاع فى قطاع الخدمات بمحافظة الشرقية . (د) تأثير المتغيرات المستقلة على قدرة المديرين للقيام بدور الرؤية والوضوح:

يوضح الجدول التالى مدى تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع المتمثل فى قدرة المديرين على القيام بأدوار الرؤية والوضوح كما يلى :-

يوضح الجدول السابق أن قيم (F) المحسوبة على التوالى (٥٢٧٦٥، ١٦٧٨٩٥، ٢٤٥١٩٥) وهى قيم ذات دلالة إحصائية ومعنوية عند مستوى (٥٪ ، ١٪) مما يعنى تأثير المتغيرات المستقلة على قدرة المديرين فى القيام بأدوار التأيد والدفاع ، كما أظهر التحليل أن معامل (R2) على التوالى (٩٦٦، ٩٨٢، ٩٨٨) وهى تفسر درجة قدرة المديرين على ذلك ، وأن النسب الباقية ضعيفة جداً قد تفسرها متغيرات أخرى لم تدخل فى الدراسة ويمثل البعد الخاص بتنمية الموارد البشرية أكبر الأبعاد تأثير على المتغير التابع يليها ثقافة المنظمة وأخيراً البيئة التنظيمية.

جدول رقم (١٦) نموذج تحليل التباين الانحدارى لتأثير المتغيرات المستقلة على قيام المديرين بدور الرؤية والوضوح

البيان	قيمة F		معامل التحديد (R2)	قيمة (Beta)	قيمة (T)	
	القيمة	المعنوية			القيمة	المعنوية
البيئة التنظيمية	٢١٨٢٨	٠١١	٩١٤	١٢٨٠	٥٦٤٢	٠١١
ثقافة المنظمة	٧٤٨٥	٠٠٢	٩٦١	١١٦١	٨٦٣٠	٠٠٢
تنمية الموارد البشرية	٧١٨٢٨	٠٠٢	٩٦٠	١٠٨٠	٨٤٧٢	٠٠٢

نموذج تحليل التباين الخطي (٥) .
ومن العرض السابق ، يتضح لنا صحة الفرض القائل " بأنه توجد علاقة تأثيرية معنوية ذات دلالة إحصائية في قطاع الدراسة بين الأبعاد التنظيمية ، وثقافة المنظمة وتتمية الموارد البشرية وبين قدرة المديرين على القيام بأدوار الراعي المهني " .

سابعاً : نتائج وتوصيات البحث :
بعد استعراض الباحث التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية ، فقد تمكن من التوصل إلى النتائج والتوصيات التالية :-

(أ) نتائج البحث :

توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج والتي تمثلت فيمايلي :

١- يسود في القطاعات الخدمية بمحافظة الشرقية اتجاهات إيجابية لدى المديرين نحو أبعاد البيئة التنظيمية مما يؤدي إلى توافر المناخ السليم الذي يشجع على عملية التعلم والنمو ، وكان من أكثر الأبعاد أهمية نسبية الهيكل التنظيمي ثم تمكين الأفراد ، والامثال التنظيمي ، وأخيراً نظم الاتصالات وبما يساعد في تطبيق أسلوب الرعاية المهنية .

٢- توجد اتجاهات إيجابية وقوية لدى المديرين نحو أبعاد ثقافة المنظمة في قطاع الخدمات بمحافظة الشرقية ومدعمة لتطبيق أسلوب الرعاية المهنية ، وقد اختلفت قوة ثقافة المنظمة باختلاف اتجاهات المديرين نحو أبعادها ، حيث كان ترتيب الأبعاد حسب أهميتها النسبية وتأثيرها على التوالي : العمل الجماعي ، التأقلم والتكيف ، التماسك والترابط وأخيراً الابتكار والتجديد .

٣- توجد اتجاهات قوية وإيجابية لدى المديرين نحو أبعاد تنمية الموارد البشرية في قطاع الخدمات بمحافظة الشرقية والتي تعتبر من الدعائم الأساسية لتطبيق أسلوب الرعاية المهنية ، وقد اختلفت أهمية عناصر هذا البعد باختلاف اتجاهات المديرين ، حيث كان ترتيب الأبعاد وفقاً لأهميتها النسبية على التوالي ، نظم التدريب الأداء ، نظم المكافآت ، نظم التدريب وأخيراً نظم العلاقات الإنسانية .

٤- يعتبر أبعاد تنمية الموارد البشرية من أكثر الأبعاد أهمية وتأثيراً في تطبيق أسلوب الرعاية المهنية ، وتأتي أبعاد ثقافة المنظمة في المرحلة الثانية وأخيراً أبعاد البيئة التنظيمية ، وبما يؤكد أن الرعاية المهنية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالموارد البشرية في قطاع الخدمات بمحافظة الشرقية .

٥- أثبت التحليل الإحصائي معنوية النسب المئوية المستخدمة في قياس الأهمية النسبية للأبعاد وكذلك استجابات المديرين التي تتراوح ما بين موافق تماماً ، وغير موافق على الإطلاق ، حيث كانت قيمة (٢١) المحسوبة أكبر من الجدولية لها عند مستوى المعنوية (٥) ، (١) .

٦- وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المديرين نحو أبعاد تطبيق أسلوب الرعاية المهنية ، حيث أكد تحليل التباين ذلك من خلال كل بعد من أبعاد الدراسة وكذلك قدرة المديرين للقيام بأدوار الراعي المهني .

٧- توجد اتجاهات إيجابية وقوية لدى الأفراد نحو قيام المديرين بأدوار الرعاة المهنيين ، وقد اختلفت قدرات المديرين للقيام

بهذا الدور باختلاف اتجاهات الأفراد نحوها وكان من الأكثر الأدوار أهمية نسبية على التوالي : أدوار التأييد والدفاع ، أدوار الرؤية والوضوح ، أدوار الحفاظ على العلاقات وأخيراً تقديم الاستشارة والنصح .

٨- توجد علاقة ارتباط قوية ومعنوية بين الأبعاد الثلاث التي تساهم في تطبيق أسلوب الرعاية المهنية في القطاعات الخدمية بمحافظة الشرقية ، حيث أثبت التحليل الإحصائي وجود علاقة تقاعلية بين أبعاد البيئة التنظيمية وكل من أبعاد ثقافة المنظمة وتتمية الموارد البشرية ، وكذلك بين أبعاد ثقافة المنظمة وأبعاد تنمية الموارد البشرية .

٩- توجد علاقة ارتباط قوية ومعنوية بين أبعاد المتغيرات المستقلة المتمثلة في البيئة التنظيمية ، ثقافة المنظمة ، وتتمية الموارد البشرية وبين قدرة المديرين نحو القيام بأدوار الراعي المهني .

١٠- يوجد تأثير قوى ومعنوى لأبعاد البيئة التنظيمية ، ثقافة المنظمة ، وتتمية الموارد البشرية على قدرة المديرين في القيام بأدوار الراعي المهني ، حيث أثبت نموذج تحليل التباين الانحدار الخطي ذلك ، وكان من أكثر الأبعاد تأثيراً على التوالي تنمية الموارد البشرية ثم ثقافة المنظمة وأخيراً البيئة التنظيمية .

(ب) توصيات البحث :

يقترح الباحث بعض التوصيات اللازمة لتطبيق أسلوب الرعاية المهنية في قطاع الخدمات بمحافظة الشرقية كمايلي :-

١- توفير البيئة التنظيمية الملائمة وتدعيمها باستمرار وذلك

من خلال تقويم الهياكل التنظيمية وتوفير نظام فعال للاتصالات فى جميع الاتجاهات ، وتنمية الولاء والامتثال التنظيمى للمديرين بالالتزام بالقواعد والإجراءات والسياسات السائدة بالإضافة إلى زيادة درجة تمكين الأفراد العاملين بتشجيعهم على التفاضل بما يحقق الأداء المتميز وذلك من خلال تفويض السلطة لهم وزيادة ثقة الرؤساء فيهم ، وتوفير قاعدة بيانات ومعلومات لمساعدتهم على تحقيق المعدلات المطلوبة.

٢- العمل على نشر ثقافة المنظمة فى القطاعات الخدمية وتقويتها وذلك من خلال العمل الجماعى بتنمية مهارات الأفراد بالنقد البناء ، ونشر روح التفاهم والثقة، وتبادل الأفكار والمقترحات وبما يؤثر على تقديم خدمات متميزة من خلال :

- تدعيم مفهوم الابتكار والتجديد وتوفير فرص التدريب وتعلم أساليب جديدة ، والعمل المستمر على تنشيط أفكار الأفراد وتمييزها ومكافأتهم على الأفكار المبتكرة .

- كما يعنى الباحث إيجاد الملاقات الاجتماعية بين الأفراد ومساندة بعضهم البعض بوجود التقارب والتجانس فى أهداف واتجاهات وسلوك الأفراد ، وتقوية رغبتهم فى الارتباط والبقاء فى عملهم .

- تدعيم استمدادات الأفراد للتكيف والتأقلم مع المتغيرات الخدمية والاعتماد على الشفافية والاتصالات المفتوحة ، وإعداد البرامج التدريبية للأفراد الجدد لزيادة قدراتهم على التأقلم مع بيئة العمل الجديدة.

٣- تدعيم وتطوير الموارد البشرية حيث يعتبر إدارة هذه الموارد من أكثر المشاكل أهمية وتأثيراً على تحقيق معدلات التنمية الشاملة فى مصر ، ويتم هذا التدعيم والتطوير من خلال :-

- الإيمان الحقيقى بأهمية تدريب الموارد البشرية والموضوعية بشأن تقويم هذه البرامج وليست المشاورية فيه وإلا فلا معنى للتدريب.

- وضع المعايير الموضوعية بدقة متناهية فى نظم تقييم الأداء وتطبيقها دون مجاملة وتحيز من جانب الرؤساء ومشاركة الأفراد فى وضع معايير الأداء تتناسب مع ظروف عملهم.

- إقامة نظام فعال للعلاقات الإنسانية داخل القطاعات الخدمية وتدعيمه باستمرار وذلك من خلال تحقيق التعاون الاجتماعى بين الرؤساء والمروسين وتشجيع المروسين على المنافسة الإيجابية والاستفسار عن الأدوار المتعلقة بعملهم . وكذلك المساعدة على عملية التعلم وزيادة الثقة فى قدرات الأفراد العاملين .

- وضع نظام واضح ومحدد لمكافأة الأفراد يعتمد على مبدأ الثواب والعقاب ، فالفرد الذى يطمئن إلى استقراره فى العمل وحصوله على مرتبه ومكافاته كل شهر قد يشعر باستهتار ولا مبالاة فى أداء العمل طالما إدراك أن نظام المكافآت لا يفرق بين المتميز والضعيف .

٤- إيجاد المنظمة دائمة التعلم ، حيث لابد من توافر مختلف مصادر التعلم التى تساعد الأفراد على

تجديد وتنمية قدراتهم ومهاراتهم ، وتشجيعهم للمشاركة فى المؤتمرات والندوات وورش العمل والتى تساهم فى زيادة معرفة الفرد للأبعاد التنظيمية وثقافة المنظمة التى يعملون بها .

٥- أن تطبيق أسلوب الرعاية المهنية يتطلب قياس مدى جاهزية واستعداد المنظمة لتطبيقه وذلك من خلال توافر البيئة التنظيمية التى تساعد على التعلم والنمو ، ووجود ثقافة تنظيمية قوية ، ونظام فعال للموارد البشرية مع ضرورة وأهمية استعداد المديرين للقيام بأدوار الرعاية المهنية.

٦- ضرورة وضع استراتيجية متكاملة لإدارة وتنمية الموارد البشرية داخل المنظمات الخدمية المصرية ، بحيث تكون الرعاية المهنية أحد جوانبها الأساسية.

٧- لابد من تأهيل وأعداد خبراء الموارد البشرية على كيفية تطبيق أسلوب الرعاية المهنية من المنظمات المصرية ، وكذلك تدريب المديرين على كيفية القيام بأدوار الراعى المهني.

٨- تهيئة البيئة العامة السائدة فى المجتمع المصرى ، بحيث يكون ذلك داعماً ومشجعاً لتطبيق أسلوب الرعاية المهنية وذلك من خلال نظم التعليم والتربية الموجودة حتى يكون الأفراد مستعدين لتقبل أسلوب الرعاية المهنية بشكل أسرع ومن ثم سهوله تطبيقه.

٩- توافر الدعم الإدارى والتنظيمى والمالى الذى يسمح بنمو وتزايد تطبيق أسلوب الرعاية المهنية داخل المنظمات المصرية والترويج لها بدرجة كبيرة حتى يمكن تنفيذ البرامج الخاصة بها .

1993. PP. 215-220.
- 22- Gordon, Shea, Op. Cit. PP.25-30.
- 23-Vincent , Annette & Seymour, " profile of women mentors: A national Survey Advanced Management Journal , Vol. 60. No.2. spring 1995, PP.6-9.
- 24-Convay. Christopher, Mentoring in the main stream, "Management Development Review , Vol.8. No. 4. 1995. PP.28-32.
- 25-Wilson, A. James & Almen S., " Organizational benefits of mentoring. Academy of Management Executive " Vol.4, No.4.1990, PP. 88-92.
- 26-Gary , Johns " Organizational Behavior Understanding and Managing life at work " Harper college Publishers. 1996 , PP 200-205
- 27-Bush, Tony, " Mentoring for principals preservice and in service Model," Journal of Education - Vol. ,15. No. 1, 1995, PP 2-12.
- 28-Gary, Johns. Op. Cit., 180-185.
- 29-Kram, E. Kathy , " Mentoring of work , Developmental relation ship in Organizational Life, Scott," Forsman Glenview, 1985, PP.22-36.
- 30-Reich, M., Executive View From both Sides of Mentoring. Personnel. 1985, PP. 140-145.
- 31-Nam, E. Kathy, Op. Cit. , PP.30-32.
- 32-Burke, R. J., "Mentors in Organization Group and Organization Studies," Vol. 9, 1984, PP. 350-355.
- 33-Murray, Margo & Owen A., Beyond The myths and Magic of Mentoring. How to Facilitate an effective mentoring Program Jossey - Bass Inc. Publisher. 1991, PP. 220- 225.
- 34-Lewis , Gareth. The mentoring manager strategies Fostering Talent and spreading Know ledge, Person Education Limited, 2000, PP.10-15.
- 35- Ibid., PP. 25-27.
- ٣٦- فاطمة على جاد الله , مرجع سبق ذكره , ص ١٧٩-١٨٥ .
- 37-Garvey , Bob, Healthy Sings for mentoring Education and Training , Vol. 37. N.5. 1995, PP. 17-18.
- 38- Kram . E. Kathy., Op. Cit, PP. 38-40
- 39-Non, A.R., An investigation of the Determinants of successful assigned mentoring relation ships, Personnel Psychology, Vol. 41, N.23. 1998, PP. 455-460.
- Socialization and Commitment of New comers Journal of Management issues, Spring 1996. PP.1.7-117.
- 8- Amny mous , " Giving meaning to mentoring " Training Strategies For Tomorrow , Vol .15. April 2001,PP. 20-25.
- 9- Broad bridge . A., " Mentoring in Relation A Tool For Success. Personnel Review, Vol. 28.No. 4.1999, PP 302-210.
- 10-Benson, A carole & Other's " Effective Faculty Preceptaring and Mentoring during Re Organization of an Academic Medical Center," Medical Teacher, Vol. 24. No.5. 2002, PP.540-550.
- 11-Petroni J., " Creating Mentoring Culture " Health care Executive, Vol. 18. No.3. Jan 2003, PP. 85-90.
- 12-Ambrose, L., " Mentoring diversity " Health care Executive, Vol. 18. No. 5, Oct.2003, PP. 62-65.
- 13-Chao, T. Georing Gardner, D. " Formal and Informal Mentor ship, A Comparison on mentoring functions and contrast with non mentored counterparts, " Personnel Psychology , Vol. 15., No.2, 1992, PP.20-25.
- 14- Open - christiger , " The Effects of formal mentoring on employee work motivation, Duganizational commitment and Job performance, The learning Organization," Vol.4, No.4. 1997,PP.52- 60.
- 15-Dymock, B. Darrtyl , " A Case Study of mentoring as work plate learning , Journal of work place Learning Employee Counseling today , Vol. 11. No.8. 1999, PP.315-320.
- ١٦- فاطمة على جاد الله , مرجع سبق ذكره .
- 17- Gordon Shea, Op. Cit., PP.5-8.
- 18-Collins, A. " Notes on some Typologies of Management development and The Role of Mentors in the process of Adaptation of the Individual to the organization," Personnel Review, Vol. 8. 1980, PP. 15-18.
- 19- Chao, T. Gordon, Op. Cit., PP. 5-8.
- 20 - Levinson, H., Mentoring Socialization for Leader ship . Paper Presented at the annual Meeting of the Academy of Management , Atlanta Georgia, Aug 1988, PP. 202-208.
- 21-Ivancevich, M. & Micheal T., Organizational Behavior and Management, " Richard D. Irwins Inc.
- ج - رؤية مستقبلية لأبحاث أخرى :**
- ان موضوع الرعاية المهنية يعتبر من الموضوعات التي تلقى اهتماماً كبيراً من الباحثين في مجال السلوك التنظيمي والموارد البشرية ، الأمر الذي دفع الباحث إلى عرض مجموعة من الأبحاث قد تقيد الباحثين في هذا المجال ومنها.
- تطبيق أسلوب الرعاية المهنية في المنظمات الإنتاجية .
- تأثير الرعاية المهنية على فعالية الأداء في المنظمات الخدمية.
- الأنماط القيادية وتأثيرها في تطبيق مفهوم الرعاية المهنية .
- تأثير الثقافة التنظيمية على ممارسة أسلوب الرعاية المهنية.
- دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق برنامج للرعاية المهنية.
- مراجع البحث**
- ١- فاطمة على جاد الله ، مفهوم الرعاية المهنية ومدى ملائمته للتطبيق في المنظمات المصرية ، المجلة العلمية لكافة التجارة ، جامعة الأزهر (فرع البنات) ، العدد الثامن عشر ، يونية ٢٠٠١ ، ص ١٥١-١٥٢ .
- 2- Gordon Shea " Can a supervisors mentor supervision " , Vol. 56, N.11, November 1995, PP.212-215.
- ٣- فاطمة على جاد الله , مرجع سبق ذكره .
- 4- Feldman , C. Daniel & Folks, " Mentor protégé diversity and its impact on learning experience, Journal of Organization , Sep. 1999, PP.522-53, .
- 5- Samuel, Aryee, The motivation to mentor many Managerial" Group organization Management, Vol . 21, No.3, Sep. 1996, PP.152-155.
- 6- Ragacies , R. & Miller, S " Marginal mentoring The effect of type of mentor, quality of Relation ship and program design on work cand career attitudes, Academy of Management Journal ,Vol.43, No.6, 2..., PP.117-1177.
- 7- Ikemann, Beverly & Pitenger, N. " The Impact of formal Mentor ship on

تحليل لمبررات وآثار المبالغ والمعدلات الحكومية فى الضريبة على دخل الأشخاص الطبيعيين طبقاً للقانون ٩١ لسنة ٢٠٠٥ م

بحث مقدم من الدكتور / عادل التابعى عبده الفرناوى

دكتوراه الفلسفة فى المحاسبة / ماجستير فى المحاسبة الضريبية / دبلوم الدراسات العليا فى الضرائب والمراجعة
دبلوم الدراسات العليا فى محاسبة التكاليف / بكالوريوس فى إدارة الأعمال / بكالوريوس فى المحاسبة والمراجعة
مدير عام - بمنطقة ضرائب بورسعيد

والمحاضر بمراكز التدريب الضريبى

الجزء (١)

طبيعة البحث وأهميته :

تعتبر التشريعات الضريبية ركناً أساسياً من أركان النظام الضريبى بجانب الجهاز الضريبى ودافعى الضرائب كما أن رسم السياسات المالية والاقتصادية للدولة له تأثير مباشر على هيكل التشريعات الضريبية ، وعن طريق تلك التشريعات يتم وضع هذه السياسات موضع التطبيق .

ولقد مر التشريع الضريبى منذ صدور القانون رقم ١٤ لسنة ١٩٣٩ م وحتى صدور القانون رقم ٩١ لسنة ٢٠٠٥ م ، بمراحل مختلفة نتيجة

للتطورات السياسية والاقتصادية والاجتماعية خلال هذه الفترة التى امتدت لأكثر من ٦٧ عاماً .
ولما كانت التشريعات الضريبية تصدر أساساً لتمويل الخزانة العامة جانب تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية الأخرى ، فإن ذلك يقتضى تحديد العبء الضريبى لكل ممول بما يتناسب ومقدرته التكليفية (١) .
وحيث يتعذر على الإدارة الضريبية فى كثير من الحالات القيام بمفردها دون معاونة الممول فى تحديد وعاء الضريبة تحديداً صحيحاً يتفق

(١) د. محمد سرور ، مدى صلاحية أحكام التجريم والعقاب المقر بقانون الضرائب ١٥٧ لسنة ٨١ لمكافحة التهريب الضريبى فى القرن الواحد والعشرين ، المؤتمر الضريبى الأول لمصلحة الضرائب العامة ، ديسمبر ١٩٨٩ ، ص ٢٢٢ .

وهذه الأحكام يجب أن يلتزم الممولون بمراعاتها عند إعداد إقراراتهم الضريبية . كما تلتزم بها أيضاً الإدارة الضريبية عند فحص هذه الإقرارات وتحقيق الوعاء الضريبى .

ويقصد بالوعاء الضريبى « المبالغ نقداً أو عيناً التى حصل عليها أو يحققتها الأشخاص الطبيعىون أو الاعتباريون وفقاً لأوضاع حددها القانون الضريبى مخصوصاً منها - إن وجدت - التكاليف وكذا الإعفاءات المسموح بها فى نفس القانون أو قوانين أخرى »^(١).

هذا وتختلف التشريعات الضريبية فى أسلوب وطريقة تحديد عناصر الوعاء الضريبى فمنها ما يأخذ بالأساس الفعلى (ويقصد به الإيرادات الفعلية والتكاليف الفعلية أيضاً) وهذا الأساس يعد الأصل ، أو القاعدة العامة التى تأخذ بها غالبية التشريعات الضريبية ، كما وأن بعضاً منها ما يأخذ بالأساس

الحكمى (ويقصد به أن يفرض التشريع مبالغ أو معدلات حكمية معينة لعناصر الوعاء وتكون ملزمة للممولين والإدارة الضريبية حتى ولو كانت هذه المبالغ أقل أو أكثر من الواقع العملى والفعلى) . وهذا الأساس يعد الاستثناء ، كما يعد خروجاً على الأصل أو عن القاعدة العامة .

وبالاحظ أن معظم التشريعات المتقدمة تأخذ بالأساس الفعلى عند تحديد الوعاء الضريبى ، لأنه أكثر تحقيقاً لأهم الفروض الضريبية وهو فرض العدالة . ويقصد به أن يتحمل كل فرد بنصيب عادل من الضريبة وفقاً لمقدرته التكليفية التى يحددها فى ضوء ما يحدده من عناصر إيرادات فعلية وتكاليف فعلية أيضاً ، بعكس الحال فى الأساس الحكمى والذى يعد خروجاً على مبدأ العمومية فى التشريعات الضريبية ، ويؤدى التوسع فى تطبيقه إلى اختلال العدالة بين الممولين وظهور نزاعات قضائية مع الإدارة

الضريبية .

والمستعرض لطبيعة التشريع المصرى منذ صدور القانون رقم ١٤ لسنة ١٩٣٩ وحتى صدور القانون رقم ٩١ لسنة ٢٠٠٥ ، يجد أن المشرع قد حرص على أن يورد أحكاماً تتضمن تحديد مبالغ أو معدلات حكمية بجانب الأساس الفعلى ، وقد خصص مساحة لهذه الأحكام تتباين من قانون لآخر .

وفيما يتعلق بالتشريع الجديد رقم ٩١ لسنة ٢٠٠٥ فقد أورد المشرع مجموعة من المبالغ والمعدلات الحكمية فى مواقع متعددة من أبوابه ، وأفرد لها مساحة واسعة من المواد التى تقرر ذلك بالإضافة إلى بعض الأحكام فى اللائحة التنفيذية ، الأمر الذى يوجب معه ضرورة التعرف على المبررات التى دعت إلى اتباع هذا المدخل من جانب المشرع والآثار المترتبة على الأخذ به .

(١) د. محمود السيد الناقى ، الضريبة الموحدة على دخل الأشخاص الطبيعيين والضريبة على أرباح شركات الأموال ، مكتبة الجلاء الجديدة المنصورة ١٩٩٤ ص ٣٢٩

ويكتسب البحث أهميته :

من تزايد الاهتمام بمحاولة مسايرة التشريع المصري للتشريعات الضريبية المتقدمة ، ومع ذلك جاء التشريع الجديد متمسكاً بهذا الاستثناء والذي يعد خروجاً على القاعدة العامة في كافة التشريعات المتقدمة ، ومن هنا كانت مشكلة البحث .

مشكلة البحث :

تتمثل مشكلة البحث في أن المشرع الضريبي المصري قد أورد مجموعة من المبالغ والمعدلات الحكمية عند تحصيله عناصر الدخل الخاضعة للضريبة وضمنها التشريع منذ تطبيق الضريبة عام ١٩٣٩ وإلى الآن بصدر القانون ٩١ لسنة ٢٠٠٥ ، وعلى الرغم مما يمثل هذا الاتجاه من جانب المشرع خروجاً على القاعدة العامة التي تأخذ بها التشريعات الضريبية المتقدمة والتي تقوم على الأخذ بالأساس الفعلي في هذا الخصوص ، وهنا يثور التساؤل عما إذا كانت هناك حاجة أو ضرورة تشريعية للتص على هذه المبالغ والمعدلات ؟ وإذا كانت هناك حاجة لذلك فهل

هي لازمة لكل المجالات (المواقع) التي وردت بالتشريع ؟ وإذا ما توافر ذلك فهل ما حدده المشرع من مبالغ أو معدلات جاءت مناسبة وملائمة في قيمتها للغرض الذي حددت من أجله ؟ أم إنها في حاجة إلى إعادة النظر بشأنها أو تعديلها لزيادة فعالية التشريع الحالي ؟

أسلوب البحث :

انتهجنا في ذلك الأسلوب الاستقرائي في البحث ، وذلك عن طريق دراسة النصوص القانونية التي عالجت موضوع البحث ويقصد بالنصوص القانونية التي عالجت موضوع البحث تلك النصوص التي تنظم قواعد تحديد عناصر الوعاء الضريبي من حيث الإيرادات والتكاليف الواجبة الخصم .

الهدف من البحث :

يستهدف البحث الوقوف على المبررات والآثار من فرض وتحديد مبالغ ومعدلات حكومية بالتشريع الضريبي الجديد ومحاولة تحليلها وتقييمها ، وإبداء الرأي بشأنها وتقديم ما يمكن أن يفيد عند الرغبة في إعادة النظر في نصوص

التشريع الضريبي الحالي .
حدوده الدراسة :

تعرضت الدراسة للمبالغ والمعدلات الحكمية والتي وردت بالتشريع الضريبي الجديد والخاصة بمجال الضريبة على دخل الأشخاص الطبيعيين فقط دون الأشخاص الاعتبارية اقتصرت الدراسة على المقارنة بين التشريع الجديد (القانون رقم ٩١ لسنة ٢٠٠٥) والتشريع السابق مباشرة (القانون رقم ١٥٧ لسنة ١٩٨١) وتعديلاته (دون باقى القوانين الأخرى السابقة .

اقتصرت الدراسة التحليلية على أهم النصوص التي وردت محددة لمبالغ ومعدلات لعناصر الدخل المختلفة سواء في الإيرادات أو التكاليف أو الإعفاءات .

منهج البحث :

في ضوء طبيعة البحث وأهميته ، وتحقيقاً للهدف منه فقد تم تقسيم البحث إلى بحثين على النحو التالى :-

المبحث الأول :

« عرض مقارن للمبالغ والمعدلات الحكمية بالتشريع الضريبي المصري ».

الضريبية المتقدمة تأخذ بعمومية فرض الضريبة وفقاً للأساس الفعلي سواء للإيرادات أو التكاليف ، وتقل فيها مساحة الأخذ بالأساس الحكمي عند تحديد عناصر الوعاء الضريبي إلى أقل حد ممكن باعتباره الاستثناء .

والمستعرض للتشريع الضريبي المصري الحالي في ظل القانون ٩١ لسنة ٢٠٠٥ ، يجد مساحة كبيرة من النصوص التي تقرر مبالغ ومعدلات حكمية ملزمة لأغراض تحديد عناصر الوعاء الضريبي خروجاً على القاعدة العامة في هذا الخصوص ، وهذا الاتجاه من جانب المشرع ليس بالجديد بل هو امتداد لما سبق وإن اتبعه منذ صدور القانون ١٤ لسنة ١٩٣٩ ، حيث إنه بمقارنة نصوص مواد القانون ٩١ لسنة ٢٠٠٥ والمتعلقة بهذا الخصوص بنصوص القانون السابق ، يتبين وجود مساحة كبيرة من التطابق بينها وبين مواد القانون ١٥٧ لسنة ٨١ والمعدل بالقانون رقم ١٨٧ لسنة ٩٣

ولما كان فرض الضريبة من ناحية تحديد العناصر الخاضعة لها والإعفاء منها يكون بنص قانوني ، وهذا يمثل سلطة الدولة في فرض الضريبة ، فغالباً ما تتدخل النصوص التشريعية لأغراض ربط وتحصيل هذه الضريبة في أسلوب تحديد الإيرادات للأنشطة المختلفة محل الخضوع لها ، كما وأنها تتدخل أيضاً في تحديد التكاليف أو النفقات الواجبة الخصم تمهيداً لتحديد الوعاء الذي تفرض عليه هذه الضريبة .

ومن المعلوم أن القاعدة الأساسية والعامة في تحديد عناصر الوعاء الضريبي هي وجوب تحديد هذا الوعاء على أساس الإيرادات الفعلية والحقيقية التي تحققت مخصوماً منها كافة التكاليف أو النفقات الفعلية والضرورية اللازمة للحصول على هذه الإيرادات وبذلك تربط الضريبة على أساس عادل وغير مجحف بالمول ولا بالخزانة العامة على حد سواء .

وعلى ذلك فالتشريعات

» الدراسة التحليلية للمبررات والآثار للأخذ بالمبالغ والمعدلات الحكمية بالقانون رقم ٩١ لسنة ٢٠٠٥ .

المبحث الأول

« عرض مقارن للمبالغ والمعدلات الحكمية في التشريع الضريبي المصري » لا خلاف على أن للضرائب أهمية كبرى كأحد الموارد الرئيسية للدولة ، وكإحدى أدوات السياسة المالية التي تستخدم لتحقيق مختلف الأهداف الاجتماعية والاقتصادية للدولة .

ومن هنا أصبحت الضريبة في تلك الدول التي تفرضها ضرورة أساسية يصعب الاستغناء عنها ، ورغم أن الضريبة تعتبر مورداً أساسياً لتمويل الدولة بحيث تستطيع مقابلة نفقاتها العامة ، فهي في نفس الوقت تمثل حرماناً للممول من بعض أمواله ، وعلى ذلك لزم أن تلتزم الدولة عند فرضها للضرائب بتطبيق وكذا الالتزام بمجموعة من الفروض والمبادئ المعاصرة للضريبة من أجل تحقيق التوازن بين مصلحة الممول

(١) د. محمود السيد الناعى الضريبة على الدخل ، التحليل وإطار التطبيق ، المطبعة المصرية ، ٢٠٠٦ ص ٢٠ .

وردت المادة (١٢) من القانون ٩١ لسنة ٢٠٠٥ بأن يعفى من الضريبة :-

- ١ - مبلغ ٤٠٠٠ جنيه إعفاء شخصياً سنوياً للممول .
- ٢ - استراكات العاملين في صناديق التأمين الخاصة .
- ٣ - أقساط التأمين على الحياة والتأمين الصحي على الممول لمصلحته أو لمصلحة زوجته أو أولاده القصر ، ويشترط بالنسبة للبندين ٢ ، ٢ ألا يزيد جملة ما يخصم للممول عن ١٥ ٪ من صافى الإيراد أو ٣٠٠٠ جنيه أيهما أكبر ، ولا يجوز تكرار إعفاء ذات الأقساط أو الاشتراكات من أى إيرادات أخرى .

عدا أنه :

- (أ) رفع التشريع الجديد الحد الأقصى للإعفاء بالنسبة للبندين اشتراكات العاملين فى صناديق التأمين الخاصة ، وأقساط التأمين على الحياة والتأمين الصحي إلى ٣٠٠٠ جنيه بدلاً من ١٠٠٠ جنيه فى ظل القانون ١٥٧ لسنة ٨١ ، والمفاضلة هنا بين ما هو أكبر بين (١٥ ٪ من صافى الإيرادات ومبلغ ٣٠٠٠ جنيه) بعكس الحال فى

من جانب وعلى الظروف الاقتصادية من جانب آخر ، خاصة مع تعدد وتنوع الإيرادات وازدياد وتنوع التكاليف اللازمة لتحقيق هذه الإيرادات فضلاً عن عدم مساهمة التشريع الضريبي للتشريعات المتقدمة فى هذا الخصوص ، وذلك باعتبار أن اتساع مساحة المبالغ والمعدلات الحكومية فى التسريع تقفده الفعالية المعلقة عليه فى مجال تحقيق العدالة ، كما وأنها تفقد النظام الضريبي المرونة اللازمة فى مواجهة المتغيرات التى تحدث فى المجتمع .

وللتدليل على ذلك أنه كثيراً ما يأتى المشرع بمبالغ ومعدلات حكومية وتكون بعيدة كل البعد عن الواقع العملى والفعلى ، كما وأنها قد تأتى أحياناً غير مناسبة وملأمة فى قيمتها لواقع الحال .

وفيما يلى تحليل النصوص التى وردت محددة لمبالغ ومعدلات حكومية بالتشريع الضريبي الحال فى مجال الضريبة على دخل الأشخاص الطبيعيين مقارنة بما يقابلها بالتشريع السابق .

أولاً : فيما يتعلق بمجال المرتبات وما فى حكمها :

وفى نفس الوقت مساحة أخرى من الاختلاف ، واتخذت مساحة الاختلاف اتجاهين إما بإضافة مواد جديدة أو تعديل لمواد كانت قائمة من قبل وتتعلق بهذا الجانب .

ومما هو جدير بالذكر أن تدخل المشرع وفرضه لمبالغ ومعدلات حكومية لأغراض تحديد الضريبة - ربما فى وقت معين - كانت هناك مبررات قوية دعت لذلك خاصة مع بداية تطبيق الضريبة وعدم الاعتياد على ممارسة الأسلوب الضريبي ، ورغبة المشرع فى ترسيخ مبدأ الالتزام الضريبي ، وذلك من خلال معاونة الممولين على الالتزام والحد من الخلافات بين مصلحة الضرائب والممولين ، ولشعورهم بالرضا لما يقومون بأدائه من ضرائب . ولكن مع التبعديلات والتغييرات التى حدثت فى ظروف المجتمع وفضلاً عن الاعتياد على الممارسة الضريبية طوال مدة سبعة وستون عاماً حتى الآن بات من الواضح أن اتساع مساحة الأخذ بالمبالغ والمعدلات الحكومية لم تعد مناسبة لمسيرة التغييرات العديدة التى طرأت على المجتمع الضريبي

القانون السابق فالفاضلة بين (١٥٪ من صافى الإيرادات ، ١٠٠٠ جنيه أيهما أقل)

ب) ألغى التشريع الجديد مقابل الحصول على الإيراد والذى كان يخصم من إجمالى الإيراد الخاضع للضريبة بواقع ١٠٪ وهو ما كان مقرراً بالقانون السابق ورفع قيمة الإعفاء الشخصى لأصحاب المرتبات وما فى حكمها إلى ٤٠٠٠ جنيه بدلاً من ٢٠٠٠ جنيه فى ظل القانون ١٥٧ لسنة ٨١ .

يلاحظ تعديل المبالغ والإبقاء على النسب فى كل من الإعفاء الشخصى ووثائق التأمين على الحياة .

ومما هو جدير بالذكر أن التشريع الجديد قد ألغى الإعفاءات التالية والمنصوص عليها فى القانون ١٥٧ لسنة ٨١ وكانت واردة بمبالغ حكومية أيضاً :-

■ إلغاء الإعفاء المقرر لبدل طبيعة العمل بواقع ٤٨٠ جنيه سنوياً .

■ إلغاء الإعفاء المقرر لبدل التمثيل وبدل الاستقبال بواقع ٢٥٠٠ جنيه سنوياً أو المرتب أيهما أقل .

■ إلغاء الإعفاء المقرر لحواجز الإنتاج فى حدود ١٠٠ ٪ من المرتب أو ٢٠٠٠ جنيه فى السنة أيهما أقل .

ويشترط ألا يزيد مجموع الإعفاءات فى كل من البنود الثلاثة السابقة عن أربعة آلاف جنيه سنوياً ، فى حين أبقى التشريع الجديد على الإعفاءات المقررة بمقتضى قوانين خاصة فقط .

وعلى ذلك يلاحظ أن التشريع الجديد قد خفض من حجم الإعفاءات التى كانت مقررة من قبل .

ج) كما لوحظ أن اللائحة التنفيذية للقانون ٩١ لسنة ٢٠٠٥ قد تدخلت بتحديد نسب ومبالغ حكومية لم يرد لها ذكر بالقانون وذلك خلاف ما تأتى به اللائحة من تفسير لمواد القانون .

وفى مجال المرتبات وما فى حكمها ، حددت اللائحة أساليب تقدير المزايا العينية الخاضعة للضريبة على النحو التالى :-

٤ - تقدير قيمة الميزة الخاصة باستغلال سيارة الشركة التى توضع تحت التصرف الشخصى للعامل بواقع ٢٠٪ من قيمة الوقود والتأمين والصيانة

الدورية المتعلقة بهذه السيارة سواء أكانت مملوكة للشركة أو مستأجرة .

٥ - تقدير قيمة الميزة الخاصة بالهواتف المحمولة بواقع ٢٠٪ من النفقات المتعلقة بها على مدار السنة .

٦ - تقدير قيمة الميزة حالة تقديم صاحب العمل قرض للعامل فيما يجاوز إجمالى ما يحصل عليه العامل خلال الستة أشهر السابقة على حصوله على القرض ، بدون عائد أو بعائد يقل عن ٧٪ ، يتم تحديد قيمة الميزة بنسبة ٧٪ أو بالفرق بين سعر العائد المشار إليه إذا كان سعر عائد القرض أقل من ٧٪ .

وعلى ذلك يلاحظ أن المشرع قد تدخل بفرض وتحديد مبالغ ونسب حكومية متعددة فى عدد محدود من المواد (من ٩ إلى ١٦) والتى تناولت أحكام الضريبة على المرتبات وما فى حكمها بالتشريع الجديد ، فضلاً عما جاءت به اللائحة التنفيذية من مواد تتعلق بهذا الجانب متضمنة أيضاً تحديد معدلات حكومية بخلاف مهمتها

الأساسية فى تفسير مواد القانون .

ثانياً : فى مجال النشاط التجارى والصناعى :

حددت المادة (٢٣) من القانون ٩١ لسنة ٢٠٠٥ عناصر التكاليف الواجبة الخصم ومنها :-

٧ - المبالغ التى تستقطعها المنشآت سنوياً من أموالها أو أرباحها لحساب الصناديق الخاصة أو للتوفير أو للاذخار أو المعاش بما لا يجاوز ٢٠٪ من مرتبات وأجور العاملين ، وهذه المادة تطبق ما كان عليه الوضع فى القانون السابق بالبند (٨) من المادة ٢٧ من القانون ١٥٧ لسنة ١٩٨١م.

٨ - أقساط التأمين التى يعقدها الممول ضد عجزه أو وفاته أو للحصول على مبلغ أو إيراد ، وذلك بحيث لا تتجاوز قيمة الأقساط ٣٠٠٠ جنيه فى السنة وهذه المادة إضافة لبعده اجتماعى جديد حرص المشرع على تقريره بالتشريع الجديد .

٩ - التبرعات والإعانات المدفوعة للجمعيات وللمؤسسات الأهلية المصرية ، ولدور العلم والمستشفيات الخاصة للإشراف الحكومى ومؤسسات البحث العلمى المصرية وذلك بما لا يجاوز ١٠٪ من الربح السنوى الصافى للممول .

يلاحظ أن هذه النسبة تزيد عما كان معتمداً لهذه التبرعات فى البند (٥) من المادة (٢٧) من القانون ١٥٧ لسنة ١٩٨١ ، حيث كان يشترط ألا تتجاوز النسبة ٧ ٪ من صافى الربح السنوى ، وهذا يعد أيضاً من الجوانب الإيجابية للقانون الجديد ، كما وقد شملت الجهات مؤسسات البحث العلمى المصرية وهذه لم تكن ضمن الجهات من قبل .

أوضحت المادة (٢٤) بند (١) من القانون ٩١ لسنة ٢٠٠٥ بأنه لا يعد من التكاليف واجبة الخصم المخصصات على اختلاف أنواعها ، وذلك بخلاف ما كان عليه الحال فى القانون السابق ، حيث إن المادة (٢٧) بند (٦) من القانون ١٥٧

لسنة ١٩٨١ كانت تقضى بأن يعد من التكاليف الواجبة الخصم المخصصات المعدة لمواجهة خسائر أو أعباء مالية معينة مؤكدة الحدوث وغير محددة المقدار ، وفى جميع الأحوال لا يجوز أن تزيد جملة المخصصات السنوية على ٥٪ من الربح السنوى الصافى .

١٠- اعتبرت المادة (٢٤) فى البند (٤) من القانون ٩١ لسنة ٢٠٠٥ أن المائد المسدد على قروض فيما يجاوز مثلى سعر الائتمان والخصم المعلن لدى البنك المركزى لا يعد من التكاليف الواجبة الخصم ، بينما لم يحدد القانون السابق أى حدود للعائد على القروض طالما أنها مثبتة وتحققت منها المأمورية ، وهذه أيضاً تعد إضافة تقررر بالقانون الجديد .

١١- حددت المادة (٢٥) من القانون ٩١ لسنة ٢٠٠٥ نسباً حكمية لإهلاكات الأصول وتدرجت فى معدلات الإهلاك الواجبة بدأ من ٥٪ للمباني والمنشآت والتجهيزات

والسفن والطائرات ، ١٠ %
للأصول المعنوية ، ٢٥ %
للأصول الأخرى ، ٥٠ %
للعاسبات الآلية ونظم
المعلومات والبرامج ،
وأجهزة تخزين البيانات ،
كما حددت أيضاً طرق
الإهلاك التى يتبعين
تطبيقها لكل مجموعة من
الأصول .

بينما لم يحدد القانون
السابق ذلك ، حيث إن المادة
(٢٧) بند (٢) من القانون ١٥٧
لسنة ١٩٨١ قد أجازت خصم
الاستهلاكات الحقيقية التى
حصلت فى دائرة ما يجرى
عليه العمل عادة طبقاً للعرف
وطبيعة كل صناعة أو تجارة أو
عمل ، ولم تحدد طرقاً
للإهلاك ، واكتفت فقط بأن
تصدر تعليمات تنفيذية
للفحص رقم (٨٥) لسنة ١٩٩٧
بتوضيح نسب ومعدلات
الإهلاك ، وهذه تمثل إضافة
لمعدلات أوردها القانون
الجديد لم تكن موجودة
بصلب التشريع من قبل .

١٢- حددت المادة (٢٦) من
القانون ٩١ لسنة ٢٠٠٥
المقصود بأساس الإهلاك
، واعتبرت أنه إذا لم

يتجاوز أساس الإهلاك
عشرة آلاف جنيه يمد
أساس الإهلاك بالكامل
من التكاليف واجبة
الخصم ، وهذه إضافة
جديدة بالقانون الحالى
ولم يكن لذلك وجود
بالقانون السابق .

١٣- أجازت المادة (٢٧) من
القانون ٩١ لسنة ٢٠٠٥
بأن تخضع نسبة ٣٠ % من
تكلفة الآلات والمعدات
المستخدمة فى الاستثمار
فى مجال الإنتاج سواء
أكانت جديدة أو مستعملة
، اعتباراً من أول فترة
ضريبية يتم خلالها
استخدام تلك الأصول ،
وهذه المادة تقابل المادة
(٢٧) بند (٣) من القانون
١٥٧ لسنة ٨١ حيث كانت
تقضى بخصم ٢٥ % من
تكلفة الآلات والمعدات ،
ومن ثم يلاحظ ارتفاع
النسبة فى القانون
الجديد عما كانت عليه
من قبل .

١٤- هذا وقد اشترطت
اللائحة التنفيذية للقانون
٩١ لسنة ٢٠٠٥ مادة (٢٨)
ألا تزيد المصروفات التى

لم يجر العرف على إثباتها
بمستندات ، بما فى ذلك
الإكراميات على ٧ % من
إجمالى المصروفات
العمومية والإدارية المؤيدة
بمستندات .

وذلك خلافاً لما كان يتبع
فى القانون السابق حيث لم
يحدد القانون ولا لائحته
التنفيذية نسبة لمقابلة هذه
المصروفات ، وإنما صدرت
تعليمات تفسيرية عن مصلحة
الضرائب تقضى بأن يعتبر من
التكاليف الجائزة الخصم من
الأرباح ، ما جرى العرف على
صرفه من إكراميات وثيقة
الصلة بتحقيق الأرباح بشرط
أن يثبت جدية صرفها والا
تتجاوز قيمتها ٣ % من رقم
الأعمال .

يلاحظ اختلاف النسبة
واختلاف طبيعة البند الذى
يحسب منه النسبة ، كما
يلاحظ أيضاً مدى تعدد تدخل
المشرع فى المواد السابقة
بتقرير مبالغ ومعدلات
حكمية تفوق ما كان عليه
الحال فى القانون السابق
١٥٧ لسنة ١٩٨١ .

ثالثاً: فى مجال المص غير التجارية :
١٥- حددت المادة (٣٣) من

يعد أيضاً من الجوانب الإيجابية للقانون الجديد .

١٧ - حددت المادة (٣٥) من القانون الجديد ما يخصم لمقابلة التكاليف والمصروفات اللازمة لتحقيق الإيراد ، حالة عدم إمساك حسابات منتظمة وذلك بخضم نسبة ١٠٪ فقط لمقابلة التكاليف والنفقات ، في حين أن المادة (٦٩) القانون السابق ١٥٧ لسنة ٨١ كانت تسمح بخضم نسبة ٢٥٪ لمقابلة التكاليف والنفقات في مثل هذه الحالات ، بخلاف ما كان يسمح بخضمه مقابل الاستهلاك المهني بواقع ١٥٪ وذلك بالمادة (٦٨) .

وعلى ذلك يلاحظ مدى تقلص وانخفاض معدلات النسب المقررة لمقابلة التكاليف والنفقات في التشريع الجديد بصفة عامة خلافاً لما كان عليه الحال سابقاً .

نستكمل هذا البحث

في العدد القادم

أقسام التأمين على الحياة والتأمين الصحي بعد أقصى ١٥٪ من صافي الإيراد الخاضع للضريبة أو ١٠٠٠ جنيه أيهما أقل .

يلاحظ أن المشرع بالقانون الجديد قد حدد مبلغاً حكماً واحداً لكلا البندين بعكس الحال في القانون السابق الذي كان يحدد نسباً مختلفة ، ومبلغ كحد أقصى لها .

١٦ - حددت المادة (٣٤) من القانون ٩١ لسنة ٢٠٠٥ التبرعات والإعانات المدفوعة للجمعيات والمؤسسات الأهلية المصرية ، ولدور العلم والمستشفيات الخاصة للإشراف الحكومي ومؤسسات البحث العلمي المصرية وذلك بما لا يجاوز ١٠٪ من صافي الإيراد السنوي .

يلاحظ أن هذه النسبة تزيد عما كان معتمداً لهذه التبرعات في المادة (٦٨) من القانون ١٥٧ لسنة ٨١ حيث كان يشترط ألا تتجاوز النسبة ٧٪ من صافي الربح السنوي ، وهذا

القانون ٩١ لسنة ٢٠٠٥ ما يعد من التكاليف الواجبة الخصم ، وأوضحت البندين ٣ ، ٤ من هذه المادة أنه يعد من هذه التكاليف :

- المبالغ التي يؤديها الممول إلى نقابته وفقاً لنظامها الخاص بالعيش .

- أقساط التأمين على الحياة والتأمين الصحي على الممول لمصلحته أو مصلحة زوجه وأولاده القصر ، وأوضحت أنه يشترط ألا تزيد جملة ما يعفى للممول من صافي الإيراد الخاضع للضريبة من البندين السابقين على ٣٠٠٠ جنيه سنوياً .

وهذه المادة تقابل ما كانت تقرره المادة (٦٨) من القانون ١٥٧ لسنة ٨١ ، إلا أنه قد تم تعديل نسب الخصم وكذا الأقصى الحد للمبلغ المسموح بخضمه وذلك :-

- حيث كان يسمح بخضم المبالغ التي يؤديها الممولون إلى نقاباتهم لتمويل نظمها الخاصة بالعيشات بشرط ألا تتجاوز ١٠٪ من صافي الإيراد .

- كما كان يسمح بخضم

إنصاف المؤمن له فى معاملة التأمين

بقلم الأستاذ / طارق عامر بابكر

« فير للوساطة والاستشارات التأمينية » السودان

إعادة التأمين مما أحدث ضرراً بليغاً بمصالح المؤمن لهم كما تضررت سمعة صناعة التأمين كثيراً بسبب عدم وضوح عقود التأمين والذى أظهرته قضايا التأمين بالمحاكم إن صناعة التأمين محتاجة فعلاً لأن ترمم ما طرأ على سمعتها من أمانة وأن تستعيد ثقة الزبائن وذلك يجعل موضوع المعاملة المنصفة للزبائن فى مقدمة أجندة المؤمنين وفى قلب أعمالهم وكثافة عمل لديهم.

إن تبنى شركات التأمين مثل هذه المعايير الراقية سوف يؤدى إلى زيادة ثقة سلطات الرقابة فى نظم الرقابة الذاتية بالشركات ، مما يقلل من قدر التدخل فى شئونها ويمنحها الحرية الكافية لتبنى هذه المعايير بالطريقة التى تتناسب مع حجم ونوع أعمالها ، كما سيؤدى الامتثال لهذه المعايير إلى التفرد والتميز بين الشركات فى هذا المناخ

ومنصفة ومأمونة ، ومستقرة ، توفر الحماية من الأخطار على أسس فنية ومالية سليمة ، وتحمى حملة الوثائق من أى نوع من الإجحاف بحقوقهم فى معاملة التأمين ، إن المطالبة بالمعاملة المنصفة موجودة فى مواطن كثيرة من القانون وفى نظم الرقابة وهى تتمثل فى معايير عالية للمتعاملين فى السوق من مؤمنين ووسطاء حتى يتمكنوا من الالتزام والاهتداء بها وبذلك يكسبوا ثقة الزبائن ويرفعوا من سمعة صناعة التأمين .

لقد اهتزت هذه الثقة فى السنوات الأخيرة على المستوى العالمى ، وتضررت سمعة صناعة التأمين بسبب المساءلات المالية المتعلقة بالتلاعب من فئة قليلة نسبياً ، فى تحديد الأسعار ، والغش فى العروض ، والتواطؤ بين الوسطاء والمؤمنين ، وإساءة استخدام الهندسة المالية فى

إنصاف المؤمن له هو ليس إرضاءه وكسب وده فحسب ، إذ ربما يرضى الزبون لعدم علمه أو أن يكون قد طلب ما لم يكن محتاجاً إليه أصلاً وذلك بسبب تعقيد بوالص التأمين وتنوع تغطياتها . وعلى الرغم من أن المؤمن له هو الذى يتحمل نتائج قراراته المالية فى معاملة التأمين ، إلا أن حقه لدى من يوفر له الخدمة ، أو من يقدم له المشورة ، أن يكون منصفاً فى تعامله .

فالمعاملة المنصفة تقتضى الشفافية والوضوح ، وتفادى الإبهام والغموض خلال العملية التأمينية كلها من قبل إبرام عقد التأمين ، وأثناءه وحتى انتهاء جميع الالتزامات بموجبها ، وكذلك الامتثال والالتزام بالقوانين والمعايير ذات العلاقة .

الهدف الأساسى لأى نظام للرقابة على التأمين هو المساعدة فى خلق سوق فعالة

إن حق المؤمن له لدى سوق التأمين ككل ، وهو أن توفر له المعلومات الكافية عن المتعاملين بالسوق من مؤمنين ووسطاء ، فالمطلوب من المؤمن أن يفضوا بالمعلومات ذات المعنى والعلاقة ، وفى وقتها المناسب حتى يعطى المؤمن له صورة واضحة عن نشاط الشركة ، وأعمالها ، وموقفها المالى ، وأن يساعدوا المؤمن له للتعرف على المخاطر التى يتحملونها والكيفية التى يتم بها تقييم هذه المخاطر وإدراجها ، هذه المعلومات تساعد المؤمن له فى أن يختار الشركة الكفوءة مما يعزز أسس المنافسة الشريفة بين الشركات .

المعلومات غير الصادقة أو تلك التى لا معنى لها ، تؤدى إلى خداع الزبون فإذا ما استبعدنا الشركات والمؤسسات الكبيرة ، نجد أن معظم الزبائن ليس لهم معرفة كافية بفنيات إدارة الأخطار أو وسائل التحليل والتقييم المالى ، بل هم يعتمدون اعتماداً كاملاً على ما يتم توفيره لهم من معلومات ينبغى أن تكون صحيحة وصادقة وذات معنى

صناعة التأمين محتاجة لمراجعة العلاقات بداخلها ، ومراجعة نصوص العقود المستعملة ولغتها . فالوضوح التام ومنع الإبهام يجب أن يسود خلال العملية التأمينية كلها ، إن خطورة الافتقار للوضوح العقدى ربما تجر مصاعب ومشاكل كبيرة للمؤمن لهم وللمؤمنين والوسطاء على حد سواء ، لقد تم التوصل لتسوية بين أحد المؤمنين العالميين وبين السلطات القانونية على أن يدفع تعويضاً بلغ ٨٥٠ مليون دولار لارتكابه مخالفات تتعلق بموضوع الشفافية فى الإفشاء بالمعلومات تضرر منها الزبائن .

المطلوب من شركات التأمين أن تضمن هذه المبادئ المتعلقة بالإنصاف فى استراتيجيات العمل ، وفى سياساتها ، وثقافة العمل لديها ، وأن تطمئن بأن هذا يؤدى بالفعل للمعاملة المنصفة للزبائن من خلال التخطيط والتففيذ والمتابعة .

على الشركات أن تقدم معلومات واضحة عن التغطية التى توفرها بوليصة التأمين ، وأن تتأكد بأنها تلبى فعلاً

طلب الزبون واحتياجاته وأن تبرز الاستثناءات المهمة وما يتحمله الزبون من جانبه فى هذه المعاملة من تكلفة أو خصم فى مبلغ التعويض ، وذلك قبل إبرام العقد .

مطلوب من الشركات أن تستثمر مبالغ مقدره فى التقنيات والنظم حتى تتمكن من الإدارة الفاعلة للأخطار من حيث تقييمها وتسعيرها .

إن موضوع الشفافية يتعلق فى أساسه بالمعلومات فالإدارة الفاعلة للمعلومات باستعمال النظم الآلية والتقنيات الحديثة تساعد على انسياب المعلومات وتجميعها ونشرها وتسهم فى تقصير دورات إنجاز العمل وتقليل زمن التأخير مما يمكن من تقديم خدمة مميزة للزبائن .

الدورة الإنتاجية فى صناعة التأمين ، خلافاً لمعظم القطاعات المالية الأخرى هى دورة مقلوبة ؛ الزبون يدفع الآن مقابل وعد بأن يعوض فى المستقبل فى حالة حدوث الخطر المؤمن ضده هذا الوضع يجعل مسألة تقييم المنتج النهائى أمراً صعباً فبوالص التأمين بالنسبة

كل التفاصيل المطلوبة منه ، و أن تجعله محاطاً بالتطورات التي قد تطرأ على مطالبته وإعلامه في حالة أن تكون المطالبة محتاجة لبعض الوقت لكي تعالج .

كما عليها أن تعمل سويّاً مع سوق التأمين لتبادل المعلومات لمكافحة الغش أيّاً كان مصدره ، وأن تدرب العاملين بها على اكتشاف الحالات مبكراً وقبل وقوعها كما أن وسائل وطرق التظلم لا بد أن تكون واضحة وسهلة وتسمح للمطالب بمتابعة ظلامته و التعرف على موقعها .

ينبغي على المؤمنين والسماصرة ، وقبل المنافسة ، أن يعطوا خدمة الزبون عنايتهم واهتمامهم الكاملين إن إبداء الشفافية خلال عملية التأمين ، من قبل إبرام العقد إلى نهاية المطالبات سيتمكن المؤمنين من أن يستعيدوا الثقة بالكامل لهذه الصناعة ويحسنوا من سمعتها ، وأنهم بذلك يغيرون شك سينتجون فوائد عظيمة أيضاً .

(من الأوفر أن تبقى على الزبون الحالي من أن تجد زبوناً جديداً) .

وما يتحملونه من جانبهم .
إن المعالجات المنصفة والشفافة والفعالة للمطالبات في صناعة التأمين لها القدرة على توفير الطمأنينة والثقة وراحة البال عند الزبائن .

يجب ألا يغيب عن بال الشركات عند معالجة المطالبات بأنها ، وفي الغالب الأعم تتعامل مع زبون لم يكن في حسبانها وقوع الحادث ولا الرغبة في وقوعه ، فالمطالب بالتعويض ينشد الجهة التي تشاور معه وتهتم بمصاحبه ولها القدرة على اتخاذ الخطوات التي تقضى إلى حل مشاكله . المعاملة المنصفة

للزبون هي أن نبرهن لزيائننا أننا دوماً عند وعدنا المقطوع ، وأن مطالباتهم المستوفية للشروط سوف تعالج على نحو سليم وسريع وفعال ، وأن يعطى الزبون في نهاية المطاف ما اشتراه فعلاً وليس أقل منه ، مع احتفاظ الشركة بحقوقها في مكافحة حالات الغش ، أي كان مصدرها ، بالوسائل المعقولة والمناسبة .

على شركة التأمين أن تزود الزبون بالمعلومات الكاملة والتي تساعد في أن يتقدم بمطالبته بالسرعة اللازمة مع

لغالبية الزبائن ، تعتبر صعبة الفهم والتقييم . وبما أن المؤمنين هم أكثر معرفة بشؤون التأمين ، فإن عليهم أن يتيحوا لحملة الوثائق فرص الوصول والحصول على المعلومات الوافية قبل الدخول في العقد ، وأن يحاطوا علماً مسبقاً بحقوقهم و التزاماتهم خلال سريان العقد ، فشركات التأمين ينبغي أن تظهر قدراً مناسباً من الحرص والمهارة الكافية في معاملتها مع زبائنهم عليها أن ترسم سياسة واضحة فيما يتعلق بكيفية المعاملة المنصفة للزبائن ، وأن تترجم هذه السياسة إلى خطط ونظم عمل ، أن يتم تدريب العاملين عليها والتأكد من أن هذه السياسات قد طبقت بالفعل . المؤمنين يتوقع منهم أن يسعوا للحصول على المعلومات المطلوبة والمناسبة من الزبائن ، وذلك حتى يتمكنوا من معرفة وتقييم احتياجات الزبائن التأمينية قبل أن يعطوهم أى استشارة أو يبرموا معهم عقد التأمين . فواجبهم أيضاً أن يعطوا الزبائن المعلومات الكافية عن بوالص التأمين والأخطار المتعلقة بها ومنافعها لهم والتزامات الزبائن بموجبها

شركة مصر / إيران للفلز والنسج

شركة مشتركة بين مصر وإيران

(ميراتكس)

تأسست في ديسمبر ١٩٧٥ بموجب قانون ٤٣ لسنة ١٩٧٤ والقوانين المعدلة له
ويقدر إجمالي الاستثمارات بحوالي (١٦٠ مليون جنيه)

يبلغ رأس مال ميراتكس المدفوع (٥٤,٧٥٠ مليون جنيه) وتوزيعه كالآتي:-

- ٥١% للجانب المصري ويمثله:
 - ١ - شركة القابضة للقطن والغزل والنسيج والملابس.
 - ٢ - بنك الاستثمار القومي.
- ٤٩% للجانب الإيراني ويمثلها:
 - الشركة الإيرانية للإستثمارات الأجنبية.
 - الأنشطة الرئيسية لميراتكس هي إنتاج وتسويق غزول القطن والمخلوط بالبوليستر من نمرة ٤ إلى ١٦٠ إنجليزي مسرح وممشط، مقرد ومزوى، برم نسيج وتريكو، خام ومحروق ومحمر على كونزو شل.
 - قد جهزت ميراتكس بأحدث الماكينات من أوروبا الغربية واليابان.
 - يقدر الإنتاج السنوي بحوالي ١٠٥٠٠ طن بقيمة ١٥٠ مليون جنيه.
 - مصنع الغزل الرفيع -١-
الطاقة = ٧٢٦٥٦ مردن
الإنتاج = ٣٦٠٠ طن
الخيوط المنتجة من متوسط نمرة ٦٢ إنجليزي
 - مصنع الغزل المتوسط -١-
الطاقة = ٥٩٦٤٨ مردن
الإنتاج = ٥٢٥٠ طن
الخيوط المنتجة من متوسط نمرة ٣١ إنجليزي
 - مصنع الغزل السمين -١-
الطاقة = ٣٢٠٠ روتر
الإنتاج = ٢٥٠٠ طن
الخيوط المنتجة من متوسط نمرة ١٢ إنجليزي
 - تبلغ صادرات ميراتكس حوالي (٤٠٠٠ طن سنويا) بقيمة (٢٠ مليون دولار) إلى أمريكا وأسواق أوروبا الغربية (المانيا، الدنمارك، بلجيكا، فرنسا، اسبانيا، إنجلترا، إيطاليا) ودول شرق آسيا (اليابان، تايوان، كوريا، سنغافورة) ودول شمال أفريقيا (المغرب، تونس).

يبلغ عدد العاملين (٣٢٠٠ عامل) تبلغ أجورهم السنوية ما يقرب من (٢٨ مليون جنيه)

معرض تكنوبرنت الثاني

أضخم معرض متخصص
لصناعات الطباعة و التعبئة و التغليف
بالشرق الأوسط و أفريقيا
على مساحة ١٢٥٠٠ م^٢ بمركز القاهرة الدولي للمؤتمرات
من ٢٦ - ٣٠ / ٤ / ٢٠٠٧

يسشارك فيه كبرى الشركات و المؤسسات في المجالات الآتية

- خامات و مستلزمات الطباعة و قطع الغيار
- أحدث معدات الطباعة العالمية و المحلية
- صناعة الإعلان و فصل الألوان
- صناعات الورق و الأحبار
- الطباعة بكافة فروعها
- الصناعات التحويلية
- تكنولوجيا الطباعة
- التعبئة و التغليف

Design by Ahmed Hussien



تنظيم



اتحاد النقابات المصرية
مجلس النقابات التجارية

الرأى الرئيسي
يوسف علام و شركاه
هايدلبرج

HEIDELBERG



الوزارة العامة للتجارة
Ministry of Trade



الوزارة العامة للصناعة
Ministry of Industry



الوزارة العامة للصناعة
Ministry of Industry



الوزارة العامة للصناعة
Ministry of Industry



Delta Trading & Commercial Agencies

٢٣ شارع شريف - الدور الثالث - القاهرة تليفون: ٣٩١٢٦٦١ - ٣٩١٢٦٨٣ فاكس: ٣٩١٢٧٠٦

23 Sherif st., Down Town, Cairo-Egypt Tel.: (202) 3962661-3962683 Fax: (202) 3962702

www.technoprintegypt.com